

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:  
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE  
INTERVENCIÓN EN EL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE  
LA CULTURA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA DE NEUMÁTICOS EN LA CIUDAD DE QUITO,  
DURANTE EL PERIODO SEPTIEMBRE A DICIEMBRE DEL 2017**

**AUTORA:  
ELENA GISELLA MÉNDEZ VEGA**

**DOCENTE TUTORA:  
MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA**

**Quito, febrero del 2018**

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Méndez Vega Elena Gisella con documento de identificación N° 1727348664, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del trabajo de titulación intitulado: “SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN EN EL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE NEUMÁTICOS EN LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL PERIODO SEPTIEMBRE A DICIEMBRE DEL 2017”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Nombre: Elena Gisella Méndez Vega  
Cédula: 1727348664  
Fecha: Quito, febrero del 2018

## **DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTOR**

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el Trabajo de Titulación intitulado: "SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PRÁCTICA DE INTERVENCIÓN EN EL DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA CULTURA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE NEUMÁTICOS EN LA CIUDAD DE QUITO, DURANTE EL PERIODO SEPTIEMBRE A DICIEMBRE DEL 2017" realizado por la estudiante Méndez Vega Elena Gisella, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, febrero del 2018



María Augusta Santillán Mora  
CI: 1707180335

## **Agradecimientos**

A la empresa en donde me dieron la oportunidad y el apoyo para realizar este proyecto, especialmente a Víctor Orellana y Diego Figueroa quienes me guiaron e hicieron posible que este trabajo de titulación llegue a concretarse.

A la Msc. María Augusta Santillán por su orientación constante en la ejecución del proyecto; quién con su experiencia, conocimientos y motivación hicieron que este trabajo llegue a ser de calidad.

A mi familia, mis padres María e Iván por ser mi ejemplo para nunca rendirme y luchar por mis objetivos; y a mis hermanas Evelyn y Paola quienes han sido mis compañeras y apoyo en la vida.

A mis amigos, a los que conocí en la Universidad y a los que conservé a lo largo de esta hermosa trayectoria como estudiante; por ayudarme a crecer y aprender de nuevas experiencias.

A Dios, por enseñarme que los obstáculos nunca serán más grandes que mi capacidad para enfrentarlos, y cuando una puerta se cierra siempre a la par se abre una ventana.

## **Dedicatoria**

A mi hermana, quién es mi ángel en la tierra.

## Índice

Introducción .....	1
Primera parte .....	4
1. Datos informativos del Proyecto.....	4
2. Objetivo de la Sistematización .....	5
3. Eje de la Sistematización .....	6
4. Objeto de la Sistematización.....	21
5. Metodología de la Sistematización .....	21
6. Preguntas Clave .....	22
6.1. Preguntas de Inicio.....	22
6.2. Preguntas Interpretativas: .....	23
6.3. Preguntas de Cierre:.....	23
7. Organización y procesamiento de la información .....	23
8. Análisis de la Información.....	25
Segunda parte .....	27
1. Justificación .....	27
2. Caracterización de los Beneficiarios.....	28
3. Interpretación .....	29
4. Principales logros del aprendizaje .....	51
Conclusiones .....	54
Recomendaciones.....	55
Referencias.....	56
Anexos .....	59

## Índice de Figuras

Figura 1. Mapa del sector donde se encuentra ubicada la empresa, Quito –Ecuador ..	5
Figura 2. Métodos para mantener la Cultura Organizacional .....	8
Figura 3. Las 4 C`s de Gestión del Cambio .....	10
Figura 4. Etapas de Gestión de Cambio según la metodología ADKAR.....	13
Figura 5. Características de la Generación Tradicionalista.....	15
Figura 6. Características de la Generación Baby Boomer .....	16
Figura 7. Características de la Generación X.....	17
Figura 8. Características de la Generación Y (Millennials).....	18
Figura 9. Características de la Generación Z .....	19
Figura 10. Gráfica de las edades actuales de los encuestados.....	24
Figura 11. Gráfica de los resultados por factor. ....	26
Figura 12. Gráfica de los resultados obtenidos en la 1º pregunta .....	30
Figura 13 Gráfica de los resultados obtenidos en la 2º pregunta .....	31
Figura 14. Gráfica de los resultados obtenidos en la 3º pregunta .....	32
Figura 15. Gráfica de los resultados obtenidos en la 4º pregunta. ....	32
Figura 16. Gráfica de los resultados obtenidos en la 5º pregunta .....	33
Figura 17. Gráfica de los resultados obtenidos en la 6º pregunta .....	34
Figura 18. Gráfica de los resultados obtenidos en la 7º pregunta .....	35
Figura 19. Gráfica de los resultados obtenidos en la 8º pregunta .....	36
Figura 20. Gráfica de los resultados obtenidos en la 9º pregunta. ....	36
Figura 21. Gráfica de los resultados obtenidos en la 10º pregunta .....	37
Figura 22. Gráfica de los resultados obtenidos en la 11º pregunta .....	38
Figura 23. Gráfica de los resultados obtenidos en la 12º pregunta .....	39

Figura 24. Gráfica de los resultados obtenidos en la 13° pregunta. ....	40
Figura 25. Gráfica de los resultados obtenidos en la 14° pregunta. ....	40
Figura 26. Gráfica de los resultados obtenidos en la 15° pregunta .....	41
Figura 27. Gráfica de los resultados obtenidos en la 16° pregunta .....	41
Figura 28. Gráfica de los resultados obtenidos en la 17° pregunta .....	42
Figura 29. Gráfica de los resultados obtenidos en la 18° pregunta .....	43
Figura 30. Gráfica de los resultados obtenidos en la 19° pregunta .....	43
Figura 31. Gráfica de los resultados obtenidos en la 20° pregunta .....	44
Figura 32. Gráfica de los resultados obtenidos en la 21° pregunta .....	45
Figura 33. Gráfica de los resultados obtenidos en la 22° pregunta. ....	46



## **Índice de Tablas**

Tabla 1. Resistencias ante cambios en Organizaciones .....	9
Tabla 2. Actividades a desarrollarse para cada generación.....	20
Tabla 3. Escala de respuestas .....	25
Tabla 4. Plan de Mejora .....	47

## **Índice de anexos**

Anexo 1. Tríptico .....	59
-------------------------	----

## **Resumen**

El presente proyecto tiene como finalidad el diagnóstico y propuesta de mejora de la Cultura y Compromiso Organizacional en una empresa comercializadora de neumáticos, debido a que en los últimos años (2015 – 2017) se ha dado un incremento de personal en las oficinas de la ciudad de Quito y es necesario identificar cómo han aceptado la Cultura Corporativa; esto es importante porque permite distinguir a una empresa de otra y empoderar al personal para que se genere un sentido de pertenencia hacia la Organización, teniendo como resultado una mayor y mejor productividad así como también la permanencia de los colaboradores. Para su desarrollo se utilizó una herramienta de evaluación que fue la encuesta conformada por cinco factores: Reconocimiento, Sentido de Pertenencia, Cooperación - Trabajo en Equipo, Comunicación y Condiciones de Trabajo; compuestos por preguntas clave para conocer cuál es el nivel de identificación que tienen los miembros de la Organización con su entorno laboral y el nivel de compromiso que han adquirido con la Compañía, a partir de la tabulación y análisis de los resultados se formularon planes de acción que ayudarán a su fortalecimiento y a un afianzamiento del compromiso organizacional.

**Palabras clave:** Cultura Organizacional, Compromiso Organizacional, Planes de acción, Identidad Corporativa, Fortalecimiento Cultural.

## **Abstract**

The purpose of this project is to diagnose and propose a way of culture improvement and Organizational Commitment in a tire sales company, due to the fact, that in recent years (2015 - 2017) there has been an increase in personnel on its office located in Quito and it is necessary to identify how the employees have accepted the Corporate Culture. This is important because it allows distinguishing one company from another and empowering staff to generate a sense of belonging to the Organization, resulting in greater and better productivity as well as the permanence of employees. For its development, an evaluation tool was used, which was a survey formed by five factors: Recognition, Sense of Belonging, Cooperation - Teamwork, Communication and Working Conditions; composed of key questions to know what level of identification the members of the Organization have with their work environment and the level of commitment they have acquired with the Company; Based on the tabulation and analysis of the results, action plans will be formulated to help strengthen them and strengthen organizational commitment.

**Keywords:** Organizational Culture, Organizational Commitment, Action Plan, Corporate Identity, Cultural Fortification.

## **Introducción**

Un término que muchas veces se confunde con Cultura Organizacional es Clima Organizacional, y es importante conocer en qué se los diferencia:

La Cultura Organizacional es el conjunto de hábitos, valores y tradiciones, interacciones y relaciones sociales típicos de cada organización. Representa la forma en que las personas en una organización están acostumbradas a realizar sus tareas; y el clima organizacional (...) constituye el modo interno que se ha construido para las personas de una organización y su atmósfera psicológica particular, (...) está íntimamente ligado a la moral y a la satisfacción de las necesidades humanas de sus miembros (Hitpass, 2017, pág. 163).

Una vez identificada cuál es la diferencia, el presente proyecto se basa en un diagnóstico de Cultura y Compromiso Organizacional; el término Cultura tiene varios conceptos llegando a un mismo fin: conjunto de significados compartidos por los miembros de una Organización. Es así como Hofstede (2015) menciona que la cultura está compuesta por un grupo de personas que son o han sido parte de un mismo colectivo en donde fue asimilada, haciendo hincapié en que la cultura requiere de un aprendizaje y no nace de forma natural en los seres humanos, es decir “se deriva del propio ente no social, no de los genes que se portan” (pág. 1).

La Cultura está relacionada con la misión, visión y valores de una empresa, es ahí por donde se marca la diferencia entre una Organización y otra.

- Misión: Es la razón por la cual una empresa se crea.
- Visión: Nos indica hacia dónde quiere llegar una empresa, es decir su futuro.
- Valores: Son los principios morales que deben guiar las acciones de una empresa.

El conocer cuál es la misión, visión y valores de la Compañía ayuda a tener una idea de cómo es su cultura y que tanto ha sido empoderada, generando un compromiso por parte de los colaboradores.

El objetivo principal es diagnosticar la Cultura actual de una empresa perteneciente al sector privado, mediante la observación y aplicación de una encuesta a sus colaboradores de las oficinas de la ciudad de Quito; y a partir de los resultados proponer un plan de mejora y fortalecimiento, teniendo como resultado una cultura que incremente el desempeño y empoderamiento de los colaboradores. Según Adeyoyin (2006) y Vargas (2007) “la cultura organizacional modela el comportamiento de las personas en el trabajo y es productiva cuando fortalece el compromiso en la empresa” (Carrillo, 2016, pág. 62).

Un dato interesante son los estudios proporcionados por Great Place To Work, conocida como una empresa multinacional que se dedica a la investigación y análisis de los factores que hacen a una Compañía el mejor lugar para trabajar; los cuales muestran que la motivación y compromiso de un colaborador con la Organización y

con su trabajo, disminuyen las posibilidades de que exista rotación de personal porque se genera un sólido vínculo (Barragán, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009).

Finalmente, para este estudio se utilizó una dimensión cuantitativa que fue la investigación teórica siendo base para el diseño de la herramienta de evaluación (encuesta); y la dimensión cualitativa direccionada principalmente en la observación lo cual permitió la comprensión de ciertos aspectos que marcan la cultura de la Compañía.

## **Primera parte**

### **1. Datos informativos del Proyecto**

#### **a. Nombre del Proyecto**

Sistematización de la experiencia práctica de Intervención en el Diagnóstico y Propuesta de Mejora de la Cultura y Compromiso Organizacional en una empresa Comercializadora de Neumáticos en la ciudad de Quito, durante el periodo septiembre a diciembre del 2017.

#### **b. Nombre de la Institución**

Empresa comercializadora de neumáticos

#### **c. Tema que aborda la experiencia**

Se planteó el diseño e implementación de una herramienta dirigida a evaluar la Cultura y Compromiso Organizacional, buscando identificar cuáles son las características únicas y esenciales que tiene esta Compañía permitiendo entender sus costumbres, y de la misma manera reforzar el compromiso organizacional “la falta de compromiso puede reducir la eficacia de la Organización” (Rocha, 2004, pág. 1).



#### **d. Localización**

Se encuentra ubicada en el sector norte de la ciudad de Quito.



Figura 1. Mapa del sector donde se encuentra ubicada la empresa, Quito –Ecuador  
Adaptado de Google Maps.

## **2. Objetivo de la Sistematización**

Este proyecto fue propuesto con la finalidad de evaluar la Cultura y Compromiso Organizacional actual de la Compañía, lo cual servirá como un estudio base para el planteamiento de planes de acción y de futuros proyectos que contribuyan a aumentar el sentido de pertenencia en los colaboradores.

Al sintetizar esta investigación se podrá analizar la información que se obtuvo a través de las encuestas aplicadas al personal de la ciudad de Quito y ordenar toda la información que se adquirió durante la ejecución del proyecto.

Finalmente, permite detallar todos los aspectos que se vivieron durante la ejecución del proyecto; teniendo claro cuáles fueron los nuevos aprendizajes que

permitieron interpretar la información y así poder sugerir planes de acción acorde a las necesidades de la empresa.

### **3. Eje de la Sistematización**

El lugar donde se realizó este proyecto es una empresa privada que se dedica a la comercialización de neumáticos, siendo una de las marcas más conocidas a nivel nacional como internacional. Este proyecto se plantea en relación a la Cultura y Compromiso Organizacional:

#### **Cultura**

La importancia de plantear un diagnóstico de la Cultura Organizacional radica en que es “Un único y fuerte conjunto de convicciones compartidas por sus miembros, que los diferencia de manera colectiva de los integrantes de cualquier otra” (Fincowsky & Krieger, 2011, pág. 364); en donde los integrantes de la Organización han aprendido a adaptarse a las costumbres a partir de su misión, visión y valores.

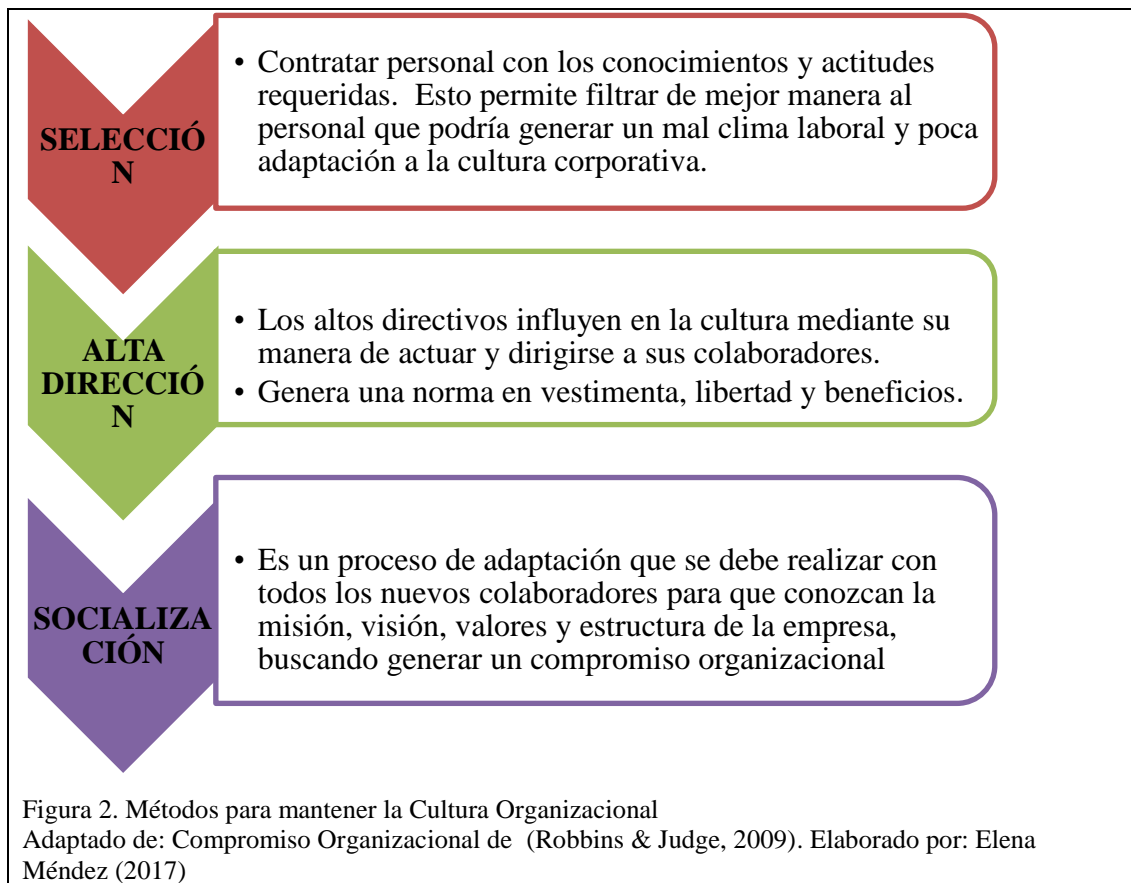
Esta cultura no es estática, a medida que la Organización va creciendo o desarrollando nuevos procesos dicha cultura se modifica: según Schein citado en (Fincowsky & Krieger, 2011) hay tres maneras por las cuales se forma la Cultura: A partir de los fundadores con su implementación de la visión, misión, valores y estructura de la empresa; la que surge con determinados grupos en donde los colaboradores diseñan nuevos procesos para satisfacer alguna necesidad u optimizar de mejor manera su trabajo y la que es Transferida por los Líderes siendo para el

autor una importante conexión entre el liderazgo y la cultura, debido a que estas personas tienen la capacidad de destruirla o fortalecerla.

Según (Robbins & Judge, 2009) la manera en que los colaboradores aprenden la Cultura se da por las siguientes formas:

- Historias: Basadas principalmente en cómo se fundó la empresa y quienes fueron sus fundadores y las barreras que han tenido que superar para conseguir lo deseado.
- Ritos: Se consideran a las actividades que se realizan con frecuencia en la empresa y son reforzadores de sus valores. Por ejemplo la entonación de la canción corporativa.
- Símbolos materiales: Se refiere a todos los bienes materiales que tiene la empresa, es decir la distribución de las oficinas, la calidad del amoblado, automóviles, aviones, etc.
- Lenguaje: Es la terminología única que utilizan los miembros de la empresa, para diferenciar datos, proveedores, áreas, cargos, entre otros.

Una vez que la Cultura ha sido aceptada por los colaboradores es importante mantenerla, las formas en que se puede lograr son:



Al tener un diagnóstico de la Cultura Organizacional se busca generar una transformación para aumentar el Compromiso de los colaboradores hacia la empresa; una de las maneras en que se lo puede lograr es mediante una Gestión del Cambio.

### **Gestión del Cambio**

Un nuevo subsistema de Talento Humano que ayuda a generar una transformación en la Cultura Organizacional, es Gestión del Cambio y se puede definir como: Una serie de eventos tanto internos como externos en las Organizaciones, que generan nuevos comportamientos en los colaboradores. Estos cambios ocasionan resistencia de manera explícita o implícita, y podemos encontrar las siguientes:

Tabla 1.  
Resistencias ante cambios en Organizaciones

Confusión	Cuando este se hace presente resulta dificultosa la visualización del cambio y de sus consecuencias.
Crítica Inmediata	Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.
Negación	Existe una negación a ver o aceptar que las cosas son diferentes.
Hipocresía	Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
Sabotaje	Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
Fácil Acuerdo	Existe un acuerdo sin demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
Desviación o Distracción	Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
Silencio	No existe una opinión formada del tema por falta de información.

Nota: Describe las resistencias al cambio

Elaborado por: (Aguilar, Pereyra, & Alcazar, 2003, págs. 26-27).

Para combatir estas resistencias se puede trabajar con las 4 C's del cambio que son:

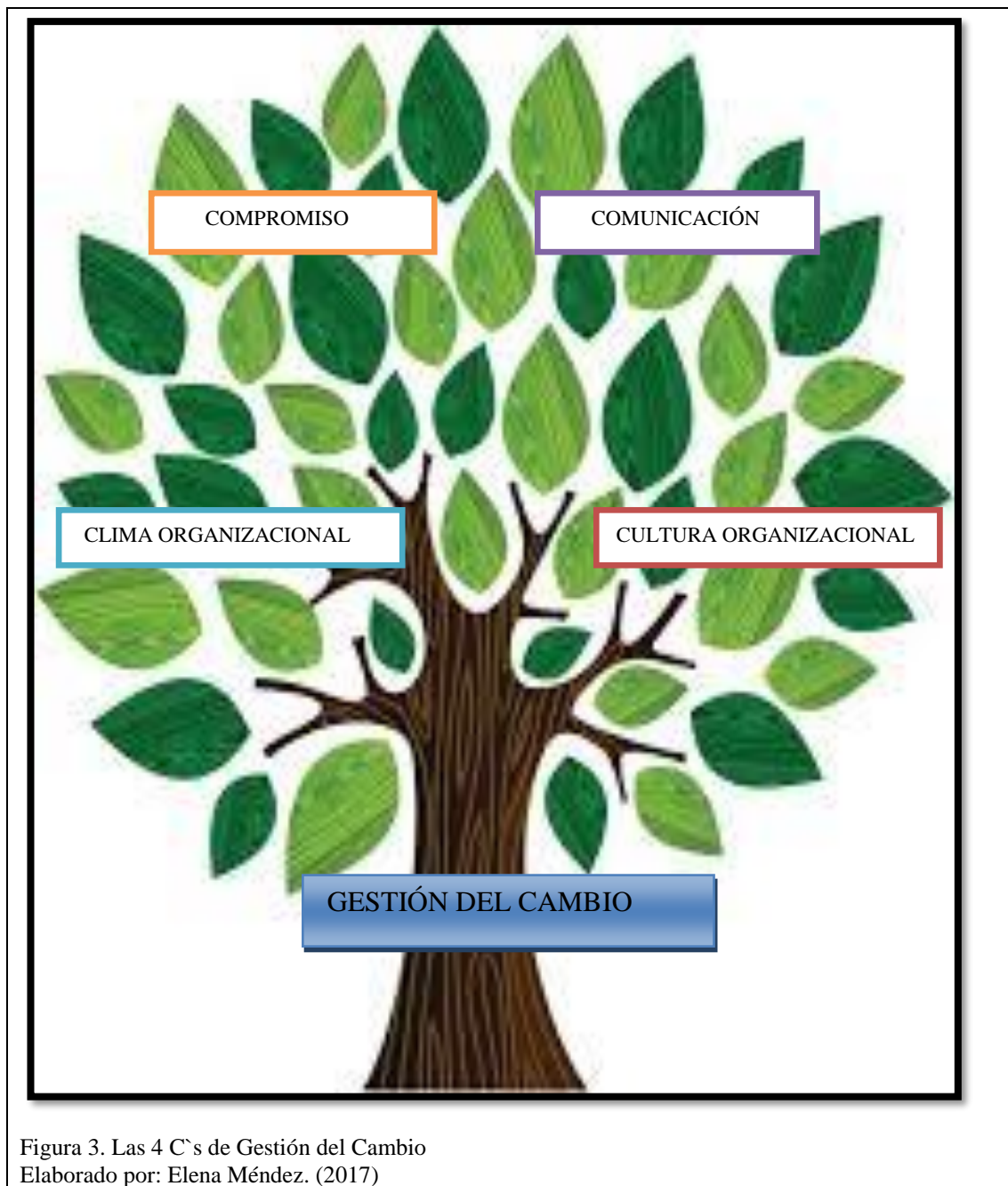


Figura 3. Las 4 C's de Gestión del Cambio  
Elaborado por: Elena Méndez. (2017)

Las 4 C's se manejan en conjunto para que se pueda generar un cambio a través de planes de acción, en esta ocasión para identificar mejor a cada una se las describirá por separado:

**1.- Clima Organizacional:** Son las características del entorno laboral percibidas de manera diferente por cada uno de los miembros de la Organización. Si la empresa

posee un buen clima laboral va a ser más fácil la adaptación a innovaciones y si es negativo se dará una reacción contraria.

**2.- Cultura Organizacional:** “Patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización” (Aguilar, Pereyra, & Alcazar, 2003, pág. 5).

El tener una Cultura dominante ayuda a que los miembros de la Organización acepten cambios, se sientan motivados a lo que vendrá, sabiendo que será útil para la empresa y para ellos.

**3.- Compromiso:** El Compromiso Organizacional es “el vínculo o lazo del individuo con la Organización” (Rocha, 2004, pág. 2), incidiendo en la motivación para realizar su trabajo con eficiencia, el tiempo de permanencia en la empresa, las relaciones interpersonales entre otras.

El compromiso de los colaboradores radica en qué tan fuerte es la Cultura Organizacional, debido a que su empoderamiento va actuar a favor de la empresa:

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional (Aguilar, Pereyra, & Alcazar, 2003, pág. 10).

Según (Rocha, 2004) existen tres componentes del compromiso que son:

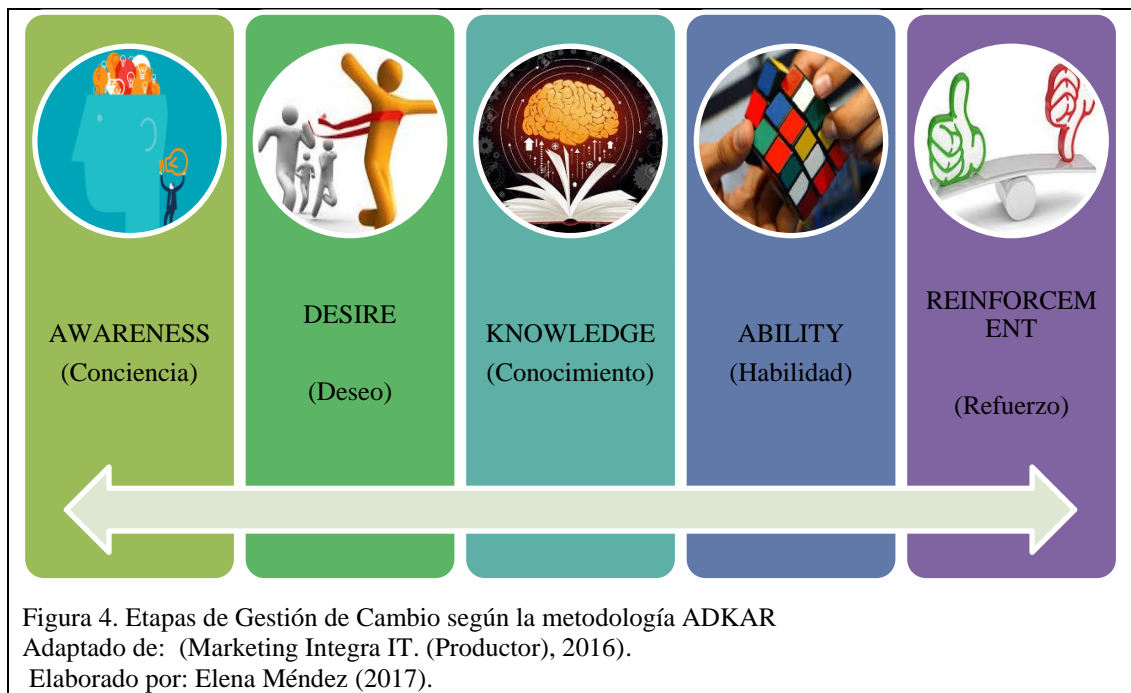
- **Identificación:** Es el grado de introyección de las creencias, metas y pensamientos de la empresa, es decir la aceptación de su Cultura.
- **Membresía:** Hace referencia al sentimiento de integrarse o ser parte de la empresa.
- **Lealtad:** Defender a la empresa en cualquier ámbito, creer y confiar en ella.

**4.- Comunicación:** La comunicación es el medio por el cual se transmite y se recibe información, y las formas en las que se puede presentar son vertical, horizontal y diagonal.

La importancia de que esta información llegue de la manera más clara radica en cómo se transmite, ayudando a reducir malos entendidos y chismes de pasillo.

Para generar un verdadero cambio basado en un proceso adecuado, la metodología ADKAR diseñada por Prosci propone el seguimiento de cinco etapas:





En donde:

- **Awareness:** Se enfoca en la comprensión del por qué debe efectuarse un cambio.
- **Desire:** Involucra a la predisposición que presenten las personas para que se efectúe el cambio.
- **Knowledge:** Tener presente el proceso que se va a seguir para que se produzca el cambio.
- **Ability:** Se refiere a la capacidad que presenten los encargados para gestionar el cambio con la mayor eficiencia.
- **Reinforcement:** Es el seguimiento que debe darse al plan realizado para el cambio. “Resultado de la medición de la adopción, medidas correctivas y el reconocimiento de un cambio exitoso”  
(Marketing Integra IT. (Productor), 2016).

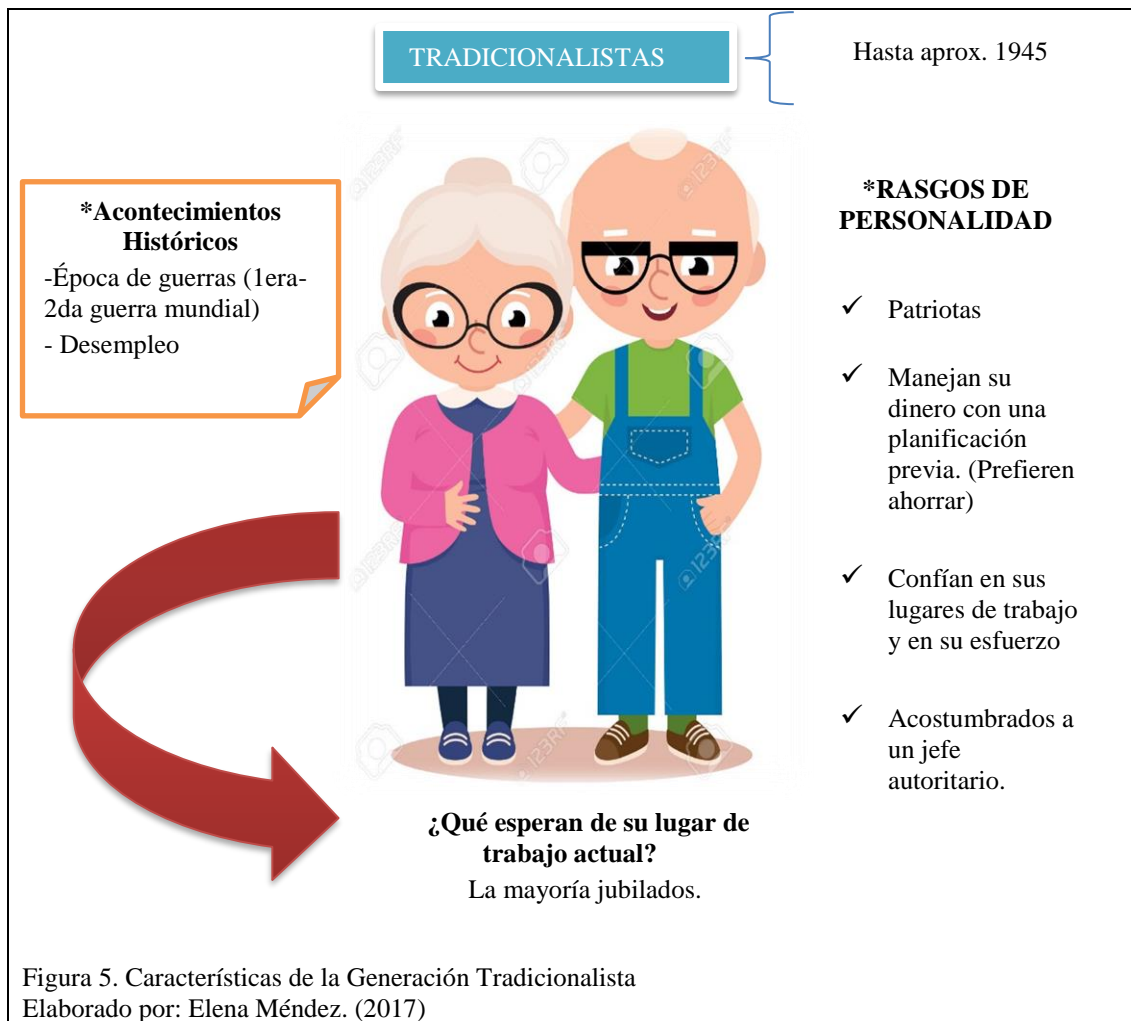
Las 4 C's del cambio deben generar planes de acción acorde a los resultados obtenidos durante este proceso para lograr una verdadera gestión de cambio.

Otro factor importante para un cambio son los tipos de generaciones que encontramos en la empresa, debido a que cada generación presenta características particulares que influyen en el grado de compromiso hacia la Organización.

### **Tipos de Generaciones**

La presencia de distintas generaciones en el campo laboral influye en la realización de su trabajo y el nivel de compromiso que adquiere con la Organización; “Cada una de las generaciones puede brindar experiencias, conocimientos y enfoques que enriquezcan el conjunto, por lo que es saludable fomentar las sinergias, el respeto y consideración mutua” (González, 2011, pág. 69).

Cada una de las generaciones tiene características particulares que han influido en su desenvolvimiento laboral, y conocerlas ayuda al área de Talento Humano a planificar estrategias para su convivencia y motivación.



## BABY BOOMERS

Aprox. Entre 1946 - 1963

### **\*Acontecimientos Históricos**

- Postguerra
- Aparecimiento de la televisión, lo cual permitió el acceso a noticias de todo el mundo y a disfrutar de audiovisuales.



### **\*Rasgos de Personalidad**

- ✓ Oportunidad de preparación al adquirir nuevos conocimientos a través de programas televisivos.
- ✓ Conservadores
- ✓ Leales con las empresas
- ✓ Capacidad para liderar un grupo
- ✓ Involucrados en la Política
- ✓ Adictos al trabajo

### ***¿Qué esperan de su lugar de Trabajo actual?***

- Algunos probablemente esperen su jubilación de la única empresa en la que han laborado.
- Son los empleados más leales que han permanecido en su lugar de trabajo más de 10 años

Figura 6. Características de la Generación Baby Boomer  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

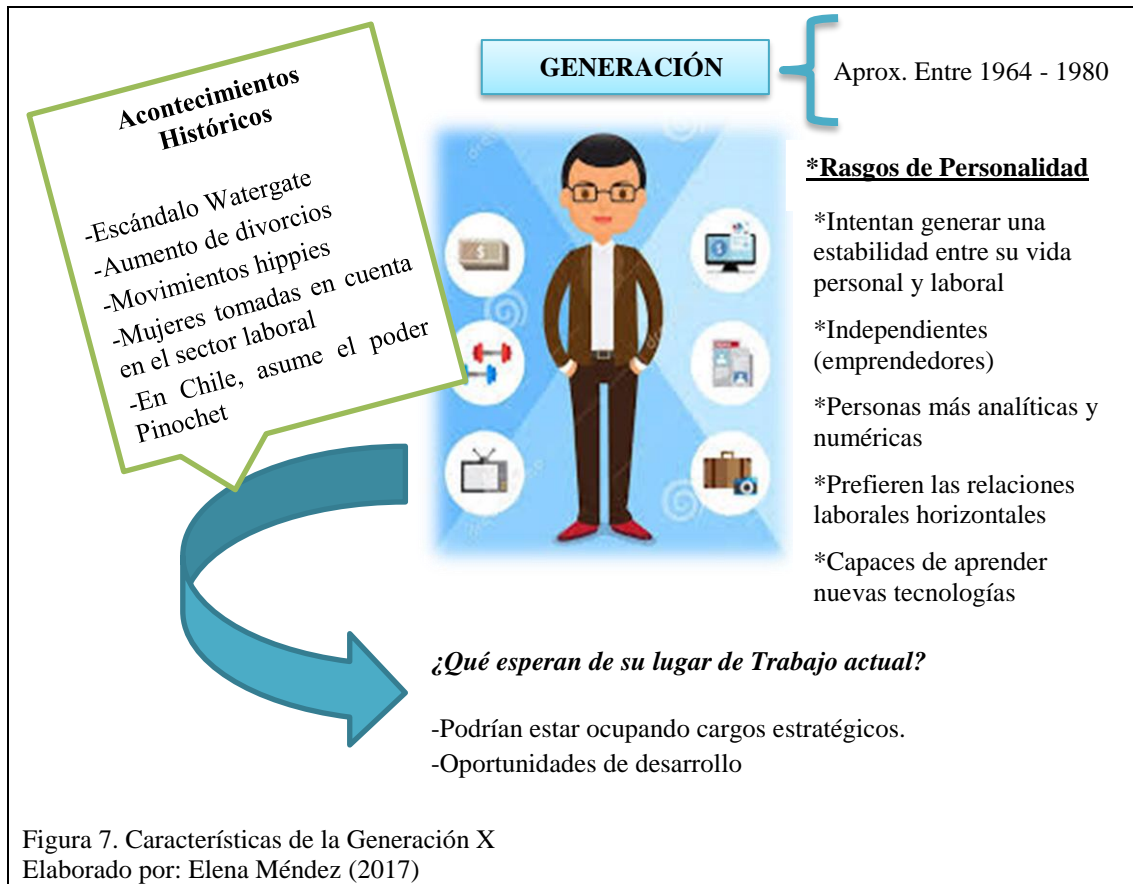
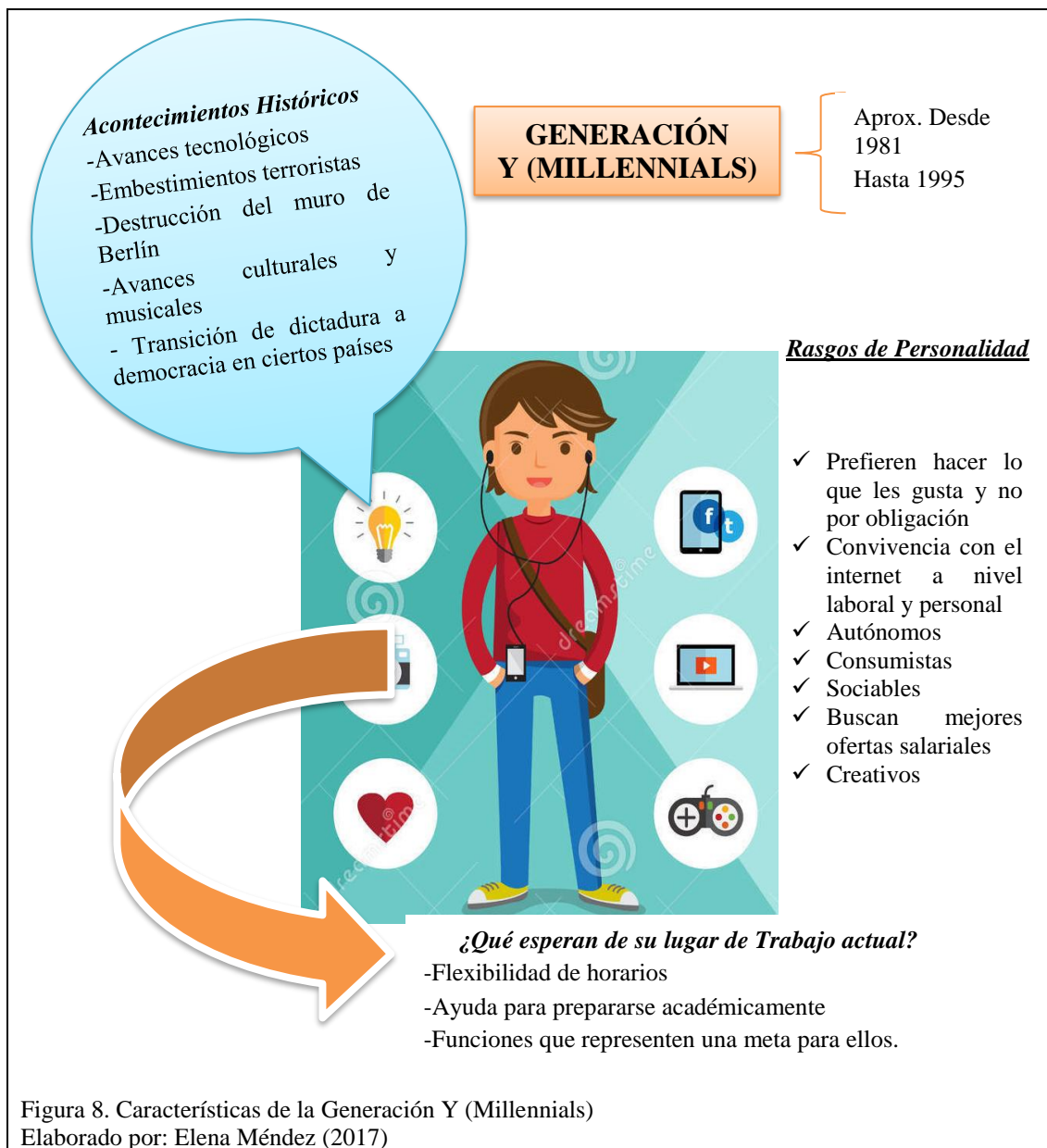


Figura 7. Características de la Generación X  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)





El estudio realizado por (Nielsen, 2015) acerca de las Actitudes Generacionales revela que hay preferencias similares en las generaciones, como por ejemplo Baby Boomers muestran interés en aprender sobre la tecnología y Millennials buscan recuperar valores perdidos con el tiempo. En cambio, el campo laboral es diferente en cuanto al compromiso y lealtad con una empresa, se puede identificar que la generación Millenials podría buscar otra oportunidad laboral al cumplir dos años de trabajo, y no hay posibilidades de que permanezcan en un mismo lugar por diez años.

Un factor importante para lograr empoderar a nuestros colaboradores es mediante la identificación de las generaciones que tenemos en la empresa, y a partir de este

análisis generar planes de acción para consolidar un compromiso con cada uno en relación a sus experiencias pasadas, aspiraciones y rasgos de personalidad comunes.

Por ejemplo:

Tabla 2.  
Actividades a desarrollarse para cada generación

<b>GENERACIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
<b>Baby Boomers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes en los equipos</li> <li>• Involucrarlos en relatos de cómo era la empresa cuando llegaron y cuánto ha cambiado</li> <li>• Tomarlos en cuenta para la generación de nuevas estrategias</li> </ul>
<b>Generación X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar planes de sucesión</li> <li>• Incluirlos como mentores para nuevas generaciones</li> <li>• Considerar su análisis interpretativo acerca de las decisiones tomadas en la empresa</li> <li>• Plantear flexibilidad laboral para que puedan distribuir su tiempo con su familia – trabajo</li> <li>• Capacitarlos sobre avances tecnológicos que pudiesen facilitar su trabajo</li> </ul>
<b>Generación Y</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar a los mejores para proporcionar becas de estudios.</li> <li>• Medición de productividad por objetivos y no por tiempo trabajado</li> <li>• Fomentar la utilización de redes sociales para cultivarse culturalmente.</li> <li>• Generación de planes de desarrollo</li> <li>• Realización del trabajo de forma autónoma</li> <li>• Incluir un plan de ahorro en la empresa con alguna entidad bancaria.</li> <li>• Proponer la posibilidad de años sabáticos para que puedan estudiar en otro país, y al regresar conservar su trabajo.</li> <li>• Remuneración variable por cumplimiento de objetivos</li> </ul>
<b>GENERACIÓN Z</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener vacantes para pasantías</li> <li>• Realizar convenios con universidades para tener a los mejores estudiantes</li> <li>• Horarios flexibles para que puedan estudiar y trabajar</li> <li>• Promover el uso de la tecnología para obtener información y utilizarla adecuadamente.</li> </ul>

Nota: Se describen actividades que podrían ponerse en práctica para generar compromiso en todas las generaciones

Elaborado por: Elena Méndez (2017)



Y para generar un compromiso en conjunto, se puede realizar team building anual para que convivan y compartan experiencias que cada generación lleva marcada, armar estrategias de trabajo en donde intervengan cada una de las generaciones.

#### **4. Objeto de la Sistematización**

El objeto de esta sistematización es la comprensión de la Cultura y Compromiso Organizacional existente, y a partir de esto generar planes de acción para su fortalecimiento. Se lo realizó mediante una herramienta de medición que es la encuesta, misma que fue revisada por el gerente de Relaciones Humanas y la observación del diario vivir y convivir en la empresa; permitiendo estructurarla con 22 preguntas y cinco factores: Reconocimiento, Sentido de Pertenencia, Cooperación - Trabajo en Equipo, Comunicación y Condiciones de Trabajo.

#### **5. Metodología de la Sistematización**

La sistematización de este proyecto se basó en los siguientes pasos:

- Diagnóstico: Se tomó en cuenta el diálogo mantenido con el Gerente de Relaciones Humanas y con el Gerente General, quienes mostraron interés en la realización del proyecto, involucrándose en la revisión y corrección de los factores a evaluarse.
- Creación de la Herramienta: “La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo,

coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos” (Grande & Abascal, 2005, pág. 14); es por esta razón que la herramienta escogida fue una encuesta, conformada por cinco factores y 22 preguntas.

- **Socialización:** La encuesta fue aplicada a 40 colaboradores de distintas áreas de la empresa a quienes se les envió una presentación de expectativa e invitación vía mail acerca de Cultura Organizacional, y se repartió trípticos con todo el proceso a realizarse, obteniendo una reacción positiva ante el proyecto. Esto también sirvió para dejar claro que es completamente confidencial y solo se entregarán los resultados finales, haciéndoles la invitación a participar en la sociabilización de los mismos y al planteamiento de propuestas para la mejora de la Cultura y Compromiso Organizacional.
- **Aplicación de la encuesta:** Se lo hizo de manera física durante la primera y segunda semana de octubre.
- **Creación de planes de acción:** Mediante focus group en donde se responda ¿Qué se está haciendo bien? , ¿Qué dejar de hacer? , ¿Qué se puede implementar?

## **6. Preguntas Clave**

### **6.1. Preguntas de Inicio**

- ¿Por qué realizar un diagnóstico de la Cultura y Compromiso Organizacional?

- ¿Cómo se diseñó la herramienta de evaluación?
- ¿Por qué solo participó el personal de las oficinas de Quito?
- ¿Cuál fue el apoyo recibido por parte del Gerente de Relaciones Humanas y el Gerente General?

## **6.2. Preguntas Interpretativas:**

- ¿Cuánto tiempo se proporcionó para la realización de las encuestas?
- ¿Qué información se utilizó y cómo se hizo llegar a los colaboradores?
- ¿La encuesta fue aceptada por parte de los directivos y colaboradores?

## **6.3. Preguntas de Cierre:**

- ¿Se pudo evidenciar interés y colaboración por parte de los trabajadores?
- ¿Los resultados obtenidos han permitido evidenciar la situación actual de la Cultura y Compromiso en la Organización?
- ¿Las sugerencias de gerentes y de colaboradores respecto a los resultados obtenidos, ayudaron a la construcción de planes de acción?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

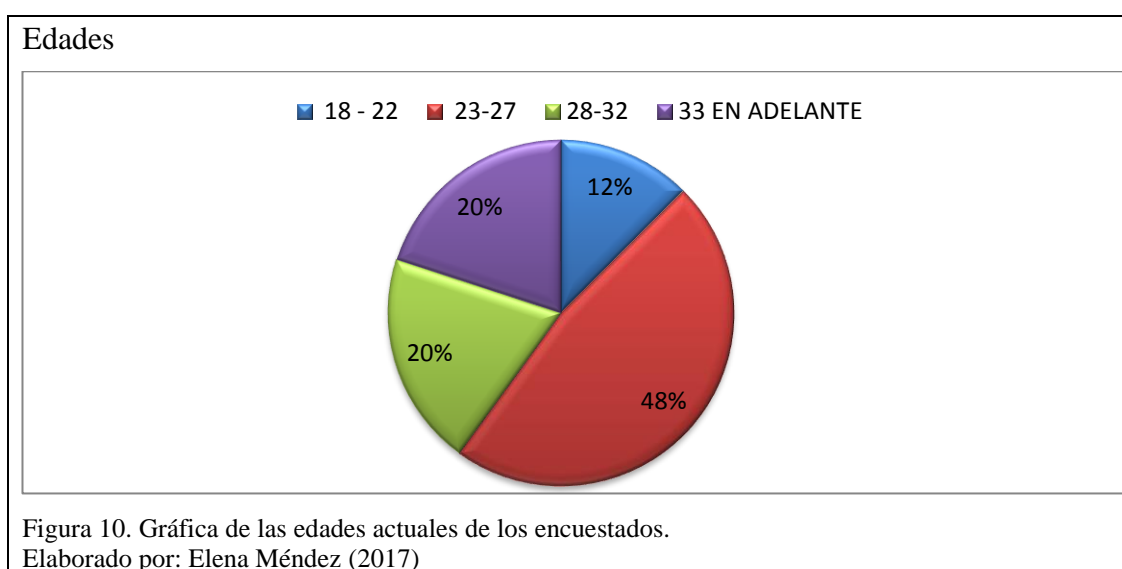
Para el desarrollo de este proyecto fue necesaria la planificación en un cronograma de actividades, que permitió llegar al resultado final con orden. Un aspecto fundamental para el apoyo de este proyecto es que antes no se había evaluado la Cultura y Compromiso Organizacional, y también recientemente se

aplicó una encuesta de Clima Laboral, buscando interpretar los resultados de las dos mediciones y armar planes de acción en conjunto; esperando que sirvan para tener colaboradores empoderados con la empresa que les permita realizar un trabajo eficiente y que los objetivos personales se alineen con los empresariales.

El método cuantitativo utilizado fue la encuesta la cual fue revisada, corregida y aprobada por el gerente de Relaciones Humanas; quien se involucró en la aplicación y en la revisión del informe final.

Un punto importante en la aplicación de la herramienta es recalcar su anonimato y confidencialidad, procurando así que sus respuestas sean verídicas y permitiendo a los colaboradores expresarse con libertad.

A partir de esto se aplicó a 40 colaboradores, distribuidos en las siguientes edades:



Se puede observar que un 12% de los colaboradores tiene una edad entre los 18 y 22, 48% entre 23 y 27 años, 20% de 28 a 32 y un 20% de 33 en adelante; lo cual

indica que la mayoría de los trabajadores se encuentran en una edad joven - adulta, teniendo presente en la empresa las generación Baby boomer, X, Millenials y en pequeña cantidad Z.

## 8. Análisis de la Información

La encuesta aborda 22 preguntas, las cuales tuvieron un parámetro para responder en escala de: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi Nunca y Nunca, para ayudar a la cuantificación se asignó puntuaciones del cuatro al cero.

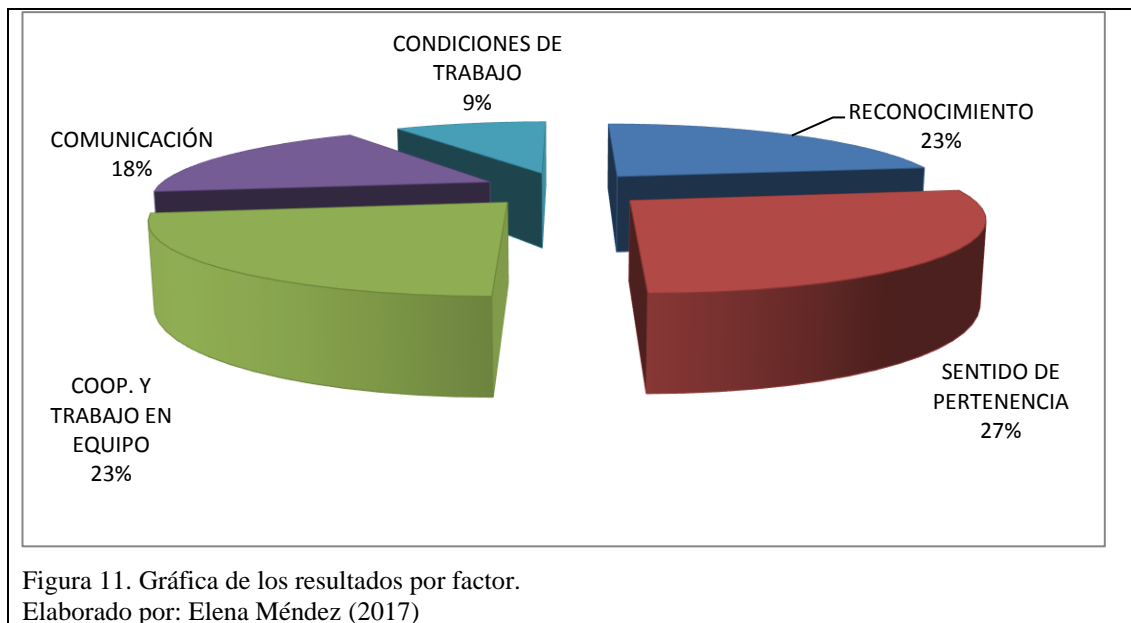
Todas las preguntas fueron realizadas con un contexto positivo, es decir si la selección fue “Siempre”, es que los colaboradores han escogido un nivel de aceptación para su respuesta.

Tabla 3.  
Escala de respuestas

SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
4	3	2	1	0

Elaborado por: Elena Méndez. (2017)

A partir de estos resultados se obtuvo la siguiente puntuación en cada factor:



La escala que se utilizó fue sobre 30 teniendo como resultados que un 27% comparte una Cultura de Sentido de Pertenencia, 23% Reconocimiento, 9% Condiciones de trabajo, 18% Comunicación y un 23% Cooperación - Trabajo en Equipo.

A partir de estos datos se puede identificar factores que podrían considerarse como fortalezas de la Cultura Organizacional, lo cual ayudará a la generación y cumplimiento de planes de acción direccionados a aumentar los niveles de compromiso.

## **Segunda parte**

### **1. Justificación**

“Formar parte de una empresa, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa” (Chiavenato, 2009, pág. 123).

El proyecto ha tenido como finalidad el diagnóstico de la Cultura y Compromiso Organizacional principalmente porque se ha dado un aumento de nómina en la ciudad de Quito y la posibilidad de expatriación de colaboradores permitiendo un crecimiento laboral interno; en esta ciudad se maneja toda la parte comercial y es fundamental el empoderamiento de la empresa en cada uno de los colaboradores para que se preparen y puedan hacer carrera dentro de la empresa; es por esto que la Gerencia General y de Relaciones Humanas se mostró interesada en este proyecto y en la toma de acciones para fortalecer su Cultura y Compromiso Organizacional.

El diagnosticar la cultura nos permite conocer cómo los miembros de la empresa la han interiorizado, cuáles son los factores que se podrían considerar como fortalezas y oportunidades de mejora para lograr consolidar una cultura fuerte “Una cultura fuerte demuestra gran acuerdo entre sus miembros respecto del objetivo de la organización. Dicha unanimidad de propósito construye la cohesión, lealtad y compromiso organizacional” (Robbins & Judge, 2009, pág. 554), al tener un personal comprometido nos ayuda a disminuir la rotación, aumentar el sentido de pertenencia,

darle un valor agregado y diferenciación de una empresa con otra y lograr que los objetivos empresariales sean compatibles con los personales.

## **2. Caracterización de los Beneficiarios**

Los principales beneficiarios fueron los colaboradores de las oficinas de la ciudad de Quito en donde se maneja toda la actividad comercial y sobre todo la Gerencia de Relaciones Humanas, debido a que se llevan a cabo todos los subsistemas y se están implementando proyectos que permitan un mayor empoderamiento del personal los cuales buscan ponerlos en práctica el siguiente año; el presente tema es un aporte útil para la variedad de propuestas.

La encuesta fue aplicada a 40 colaboradores con un rango de edad entre los 18 y más de 33 años, la mayoría con estudios de tercer nivel en carreras administrativas; siendo considerados como beneficiarios indirectos los colaboradores de las bodegas en Cuenca y Guayaquil teniendo aproximadamente un total de 118 trabajadores a nivel nacional.

En los colaboradores a quienes se les aplicó la encuesta se pudo notar la predisposición e interés por la misma, dejando a un lado sus actividades se tomaron un tiempo para responderla, leer el informativo del tríptico y realizar alguna pregunta referente al tema; este mismo interés se pudo visualizar al momento de construir el plan de mejora, todos dieron su opinión e incluso por parte del Gerente de Relaciones Humanas existió todo el interés para analizar lo propuesto.



### 3. Interpretación

“La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo” (Robbins & Judge, 2009, pág. 552); permitiendo considerar aspectos como el trabajo en equipo, el desarrollo de iniciativas en la realización del trabajo, los diferentes tipos de recompensas que se practican en la empresa, entre otros; al compartir todos los miembros de la empresa la misma percepción y aceptación de su cultura se genera un compromiso, en donde el primer paso va a ser lograr la interiorización de la marca (logotipo, isotipo, colores, etc.) en cada uno de los colaboradores.

Este proyecto tiene como fin principal aportar a la Organización con un plan de mejora para que todos sus colaboradores acepten su Cultura y aumenten su Compromiso.

A continuación, se detallará los resultados de la encuesta:

#### PRIMER FACTOR

- ❖ **Reconocimiento:** El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar en los empleados (Clavería, 2009, pág. 1).

Existen dos tipos de reconocimiento: Formal se refiere netamente al aspecto salarial y el reconocimiento informal es simbólico, como por ejemplo una felicitación frente a sus compañeros o por correo electrónico acerca del cumplimiento de objetivos o alguna iniciativa, oportunidades de hacer carrera por buen desempeño, agradecimiento por innovaciones en el trabajo, etc.

Pregunta 1: ¿Tengo Libertad para realizar mi trabajo?

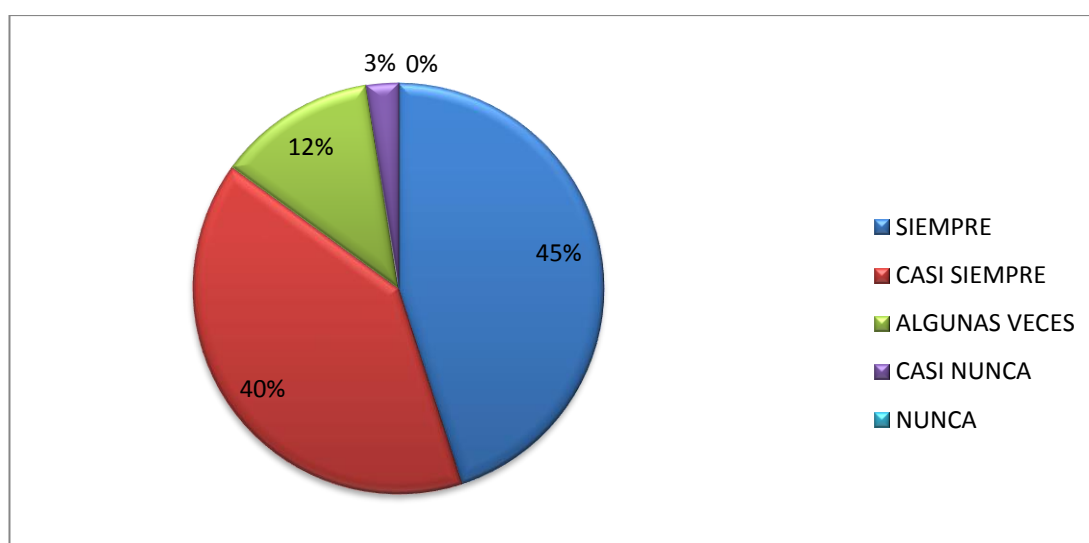


Figura 12. Gráfica de los resultados obtenidos en la 1ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Se puede observar una puntuación de 45% en “siempre”, 40% en “casi siempre”, 12% en “algunas veces”, y 3% en “casi nunca”; indicando que en la empresa sí existe una flexibilidad en el seguimiento de procesos para el cumplimiento del trabajo, sin embargo no es aplicada a todos.

2.- ¿Mi jefe me ha asignado tareas retadoras, que han hecho que me esfuerce más para conseguir las?

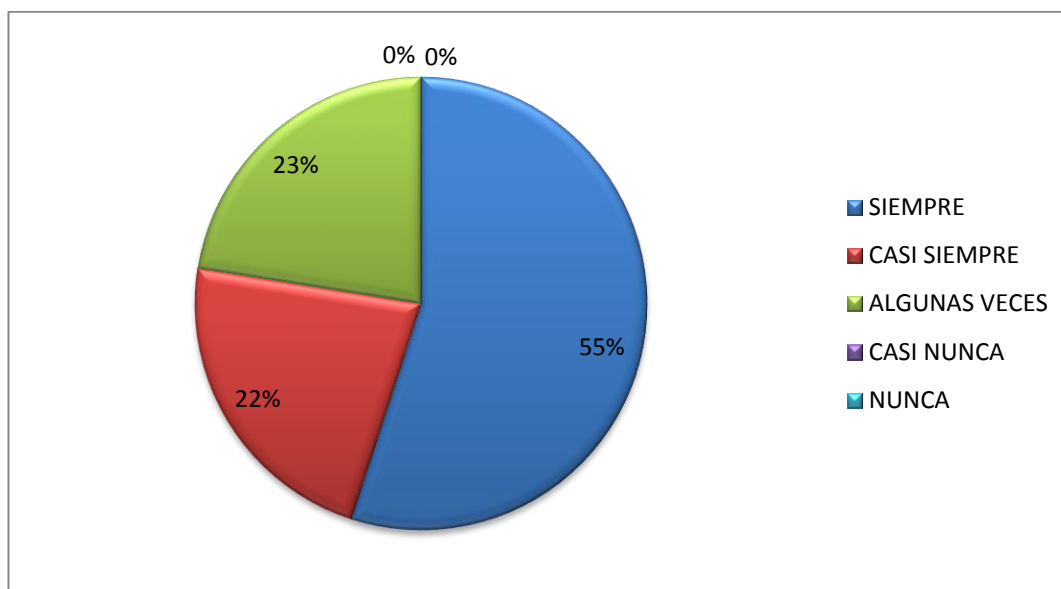


Figura 13 Gráfica de los resultados obtenidos en la 2ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Se observa un porcentaje mayor de 55% en “siempre”, 22% en “casi siempre”, 23% en “algunas veces” y 0% en “casi nunca” y “nunca”; lo cual indica que sí existe la asignación de tareas que generan un reto para cada colaborador ayudando a generar un mayor empoderamiento; sin embargo por la puntuación asignada en algunas veces se podría deducir que no en todos los cargos es posible adjudicar tareas que permitan un mayor desenvolvimiento.

Pregunta 3: ¿Me siento parte importante del equipo de trabajo al que pertenezco?

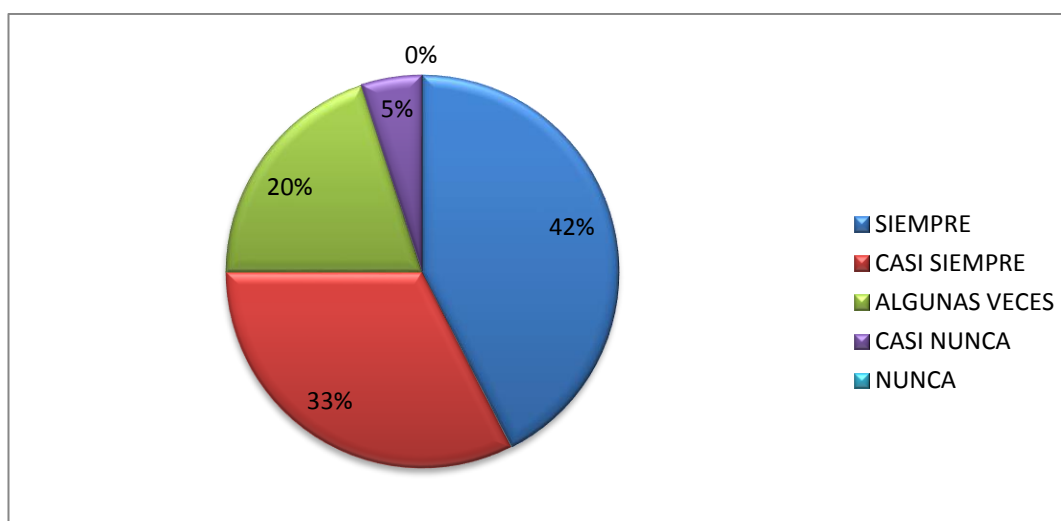


Figura 14. Gráfica de los resultados obtenidos en la 3ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

La pregunta 3 presenta un 42% en “Siempre”, 33% en “casi siempre”, 20% en “algunas veces” y un 5% en “casi nunca”, lo cual indica que no existe un reconocimiento simbólico generalizado en un grupo de trabajo.

Pregunta 4: ¿Me han felicitado por el cumplimiento de resultados?

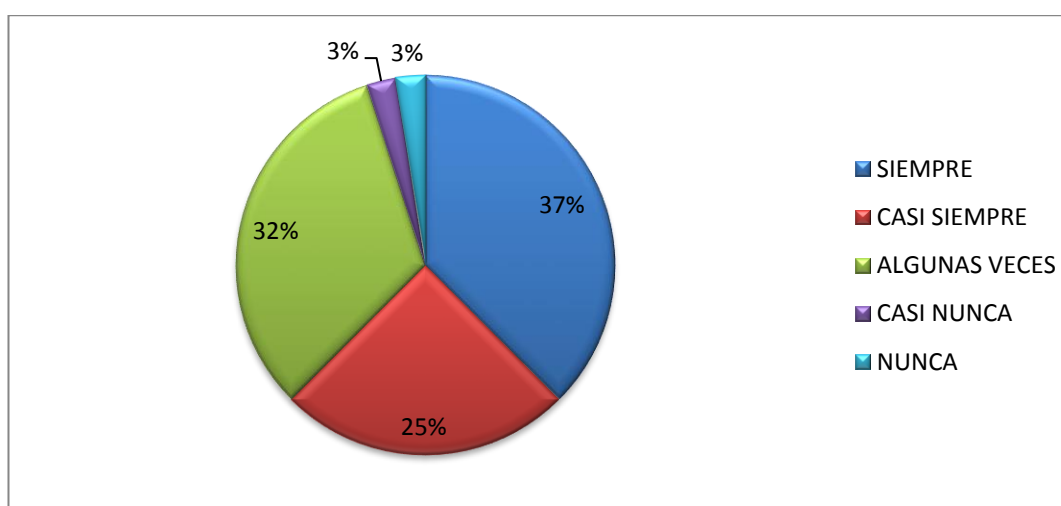


Figura 15. Gráfica de los resultados obtenidos en la 4ª pregunta.  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Un 62% está de acuerdo en que ha recibido una felicitación por la buena gestión de su trabajo y un 38% no está totalmente de acuerdo, a partir de esta apreciación se

puede considerar como una fortaleza al reconocimiento, buscando su potencialización e importancia hacia todos los miembros de la Organización.

Pregunta 5: ¿He tenido oportunidades de desarrollarme profesionalmente en esta Organización?

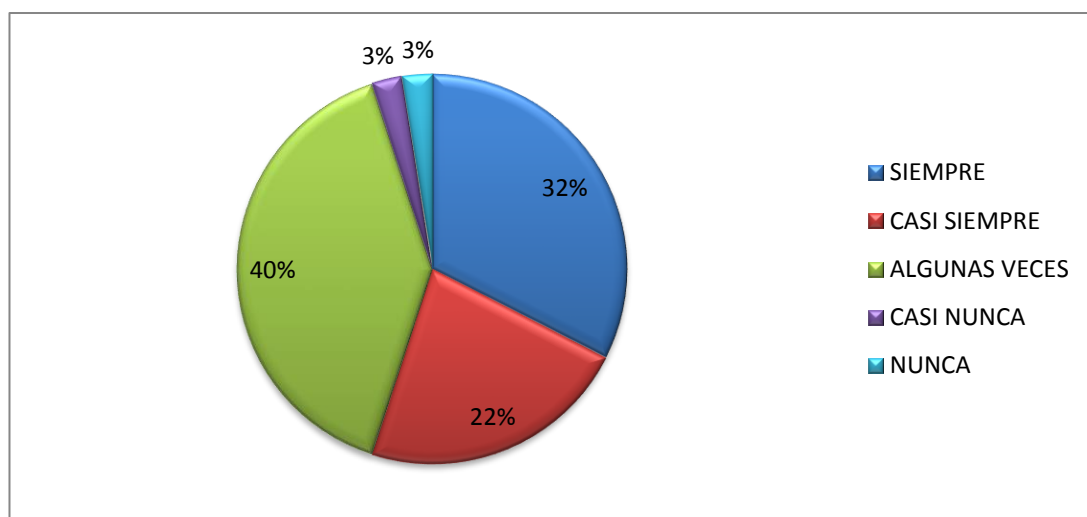


Figura 16. Gráfica de los resultados obtenidos en la 5ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Esta pregunta es clave para entender el plan carrera que existe en la empresa, el 32% respondió “siempre”, 22% “casi siempre”, 40% “algunas veces”, y el 3% “casi nunca” y “nunca, demostrando que los planes de crecimiento y desarrollo están presentes en la empresa, sin embargo habría que enfocarlos para crear planes en el que todo el personal pueda participar, demostrando su interés por desarrollarse profesionalmente.

## SEGUNDO FACTOR

- ❖ **Sentido de Pertenencia:** “El sentido de pertenencia es la clave fundamental para que una empresa pueda sobresalir en un mundo tan competitivo y globalizado, ya que los colaboradores son los que hacen la diferencia ante la competencia, son ellos los que hablan bien o mal de la empresa y al final, los que ayudan al desarrollo de las tareas individuales y alcanzar los objetivos y metas de la organización” (Muñoz, 2014, pág. 25). Los colaboradores son la parte más importante de la empresa, quienes le dan sustentabilidad, credibilidad y reconocimiento en el mercado.

Pregunta 6: ¿Conozco cuál ha sido el trayecto de la Organización?

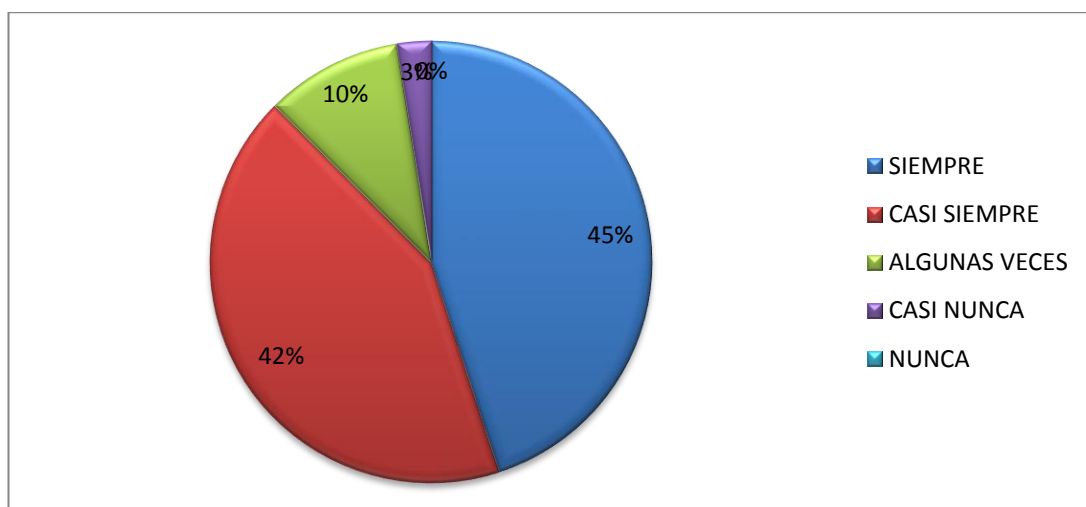


Figura 17. Gráfica de los resultados obtenidos en la 6ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Se da énfasis al conocimiento de la historia de la Organización, ante lo cual un 45% de los encuestados la conoce, 42% “casi siempre”, 10% “algunas veces” y 3% no están completamente familiarizados debiendo enfocarse en potencializar el trayecto comercial de la empresa.

Pregunta 7: ¿Cuándo miro la marca de la Organización, siento orgullo de laborar en ella?

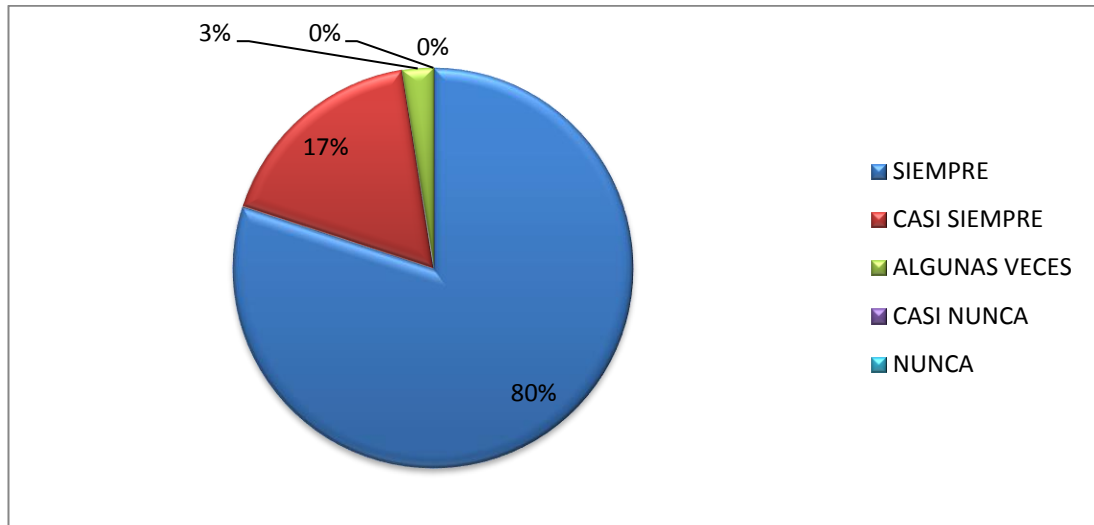


Figura 18. Gráfica de los resultados obtenidos en la 7ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

El 80% de los colaboradores sienten orgullo de trabajar en la empresa lo cual lo identifican al ver su marca, se lo puede relacionar con la organización y participación que gestionan los colaboradores para que la marca se vea en eventos deportivos, automovilísticos, asesoría en tipos de neumáticos, etc., el 17% respondió “casi siempre” y el 3% “algunas veces”. Se debe conseguir que el 100% de colaboradores sientan orgullo al ver su marca.

Pregunta 8: ¿El lugar donde trabajo me da estabilidad laboral?

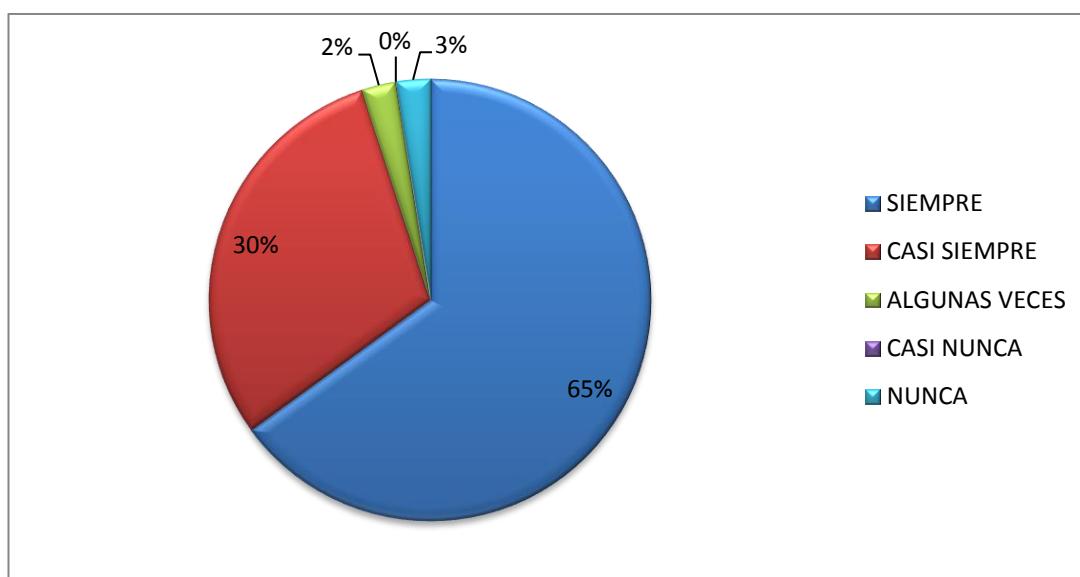


Figura 19. Gráfica de los resultados obtenidos en la 8ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Un porcentaje de 65% en respuestas de “siempre”, 30% “casi siempre”, 2% “algunas veces” y 3% “nunca”; lo cual indica que si han tenido estabilidad en su lugar de trabajo, pudiendo relacionarse con la baja rotación y con el pago puntual de remuneraciones.

Pregunta 9: ¿Considero que los beneficios empresariales son adecuados?

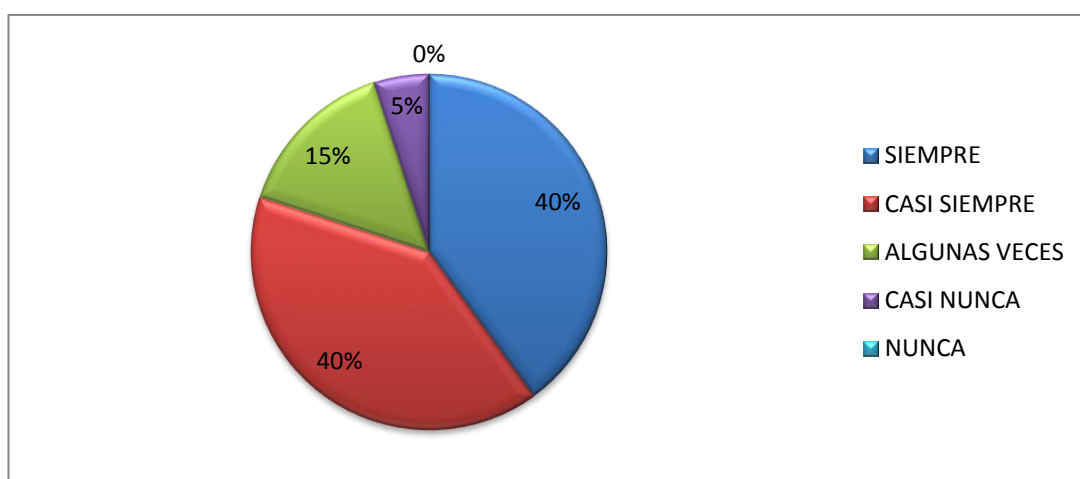


Figura 20. Gráfica de los resultados obtenidos en la 9ª pregunta.  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)



En esta pregunta tenemos un 40% en “siempre” y “casi siempre”, un 15% en “algunas veces” y un 5% en “casi nunca”, lo cual indica que no existe una opinión en común acerca de los beneficios que ofrece la empresa, esto quizás se presente sobre todo en relación al fondo de salud que no tiene algunas coberturas; el generar un plan de acción que aumente este fondo implica dinero, y eso es un factor que sale de las manos, sin embargo se podría proponer acciones para que los colaboradores conozcan todas las coberturas y cómo beneficiarse con ellas.

Pregunta 10: ¿Tengo conocimiento de cuál es la misión y visión de la Organización?

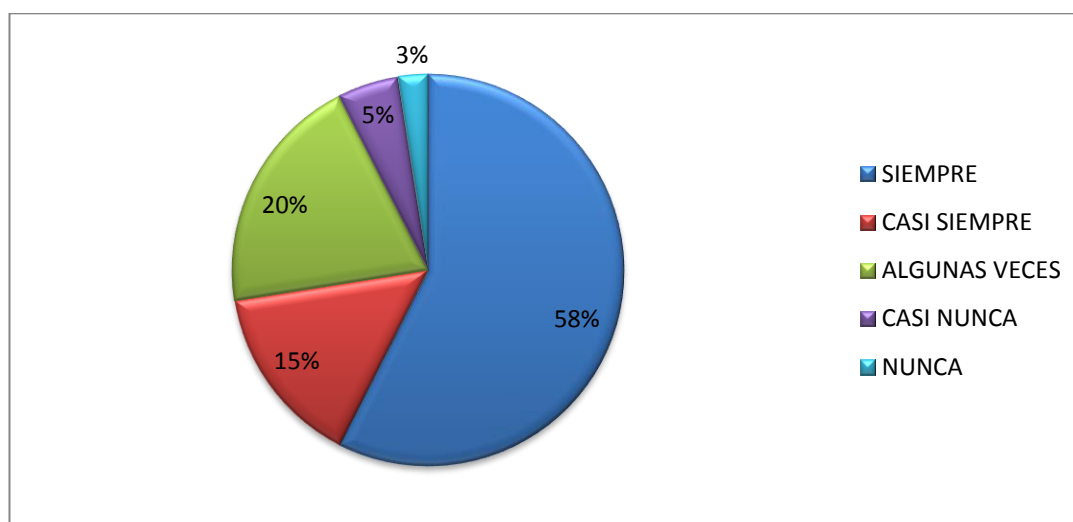


Figura 21. Gráfica de los resultados obtenidos en la 10ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

El conocimiento de la misión, visión y valores es fundamental para el fortalecimiento de la Cultura y Compromiso Organizacional, se puede observar un 58% en “siempre”, 15% “casi siempre”, 20% “algunas veces”, 5% “casi nunca” y 3% “nunca”.

Pregunta 11: ¿Me siento identificada/o con los Valores Corporativos?

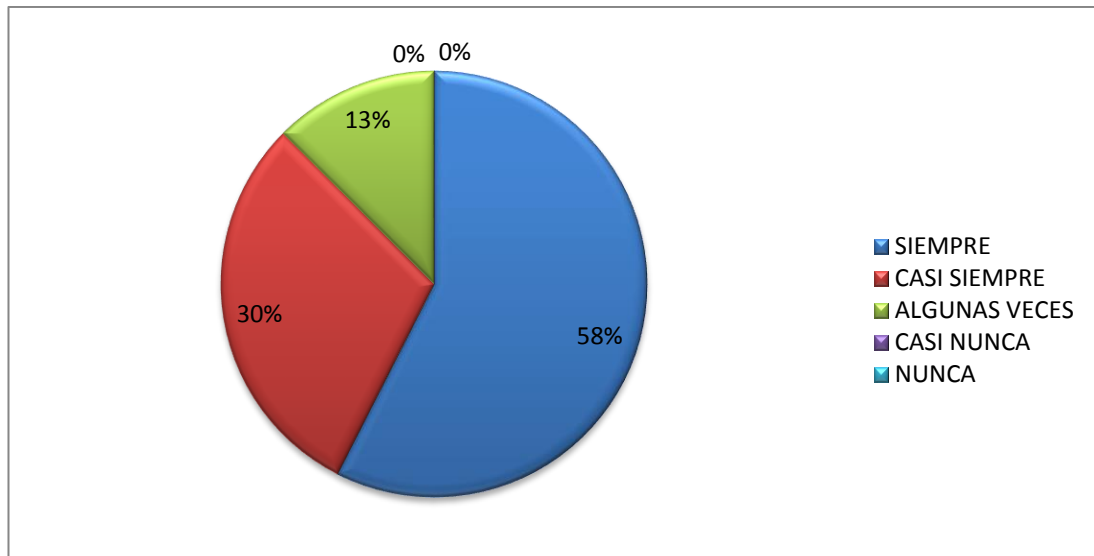


Figura 22. Gráfica de los resultados obtenidos en la 11ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Un 58% respondió “siempre”, 30% “casi siempre” y 13% “algunas veces”, demostrando que sí existe un conocimiento de los valores pero lo importante es lograr que se interioricen en todos.

### TERCER FACTOR

- ❖ **Cooperación - Trabajo en Equipo:** El trabajo en equipo en una empresa es importante porque permite la compenetración de actividades que cumplirán un mismo objetivo, lo cual ayuda a fomentar la comunicación y las relaciones interpersonales.

Pregunta 12: ¿Me siento cómodo/a en mi entorno laboral?

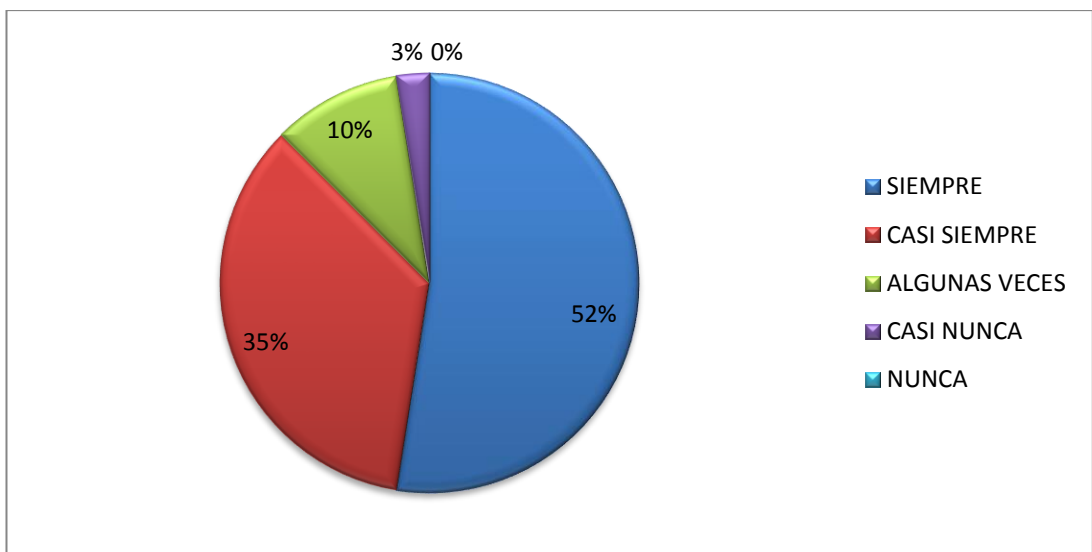


Figura 23. Gráfica de los resultados obtenidos en la 12ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Se observa un 52% de encuestados que respondieron “siempre”, lo cual puede darse porque la mayoría de personas son jóvenes y generan una convivencia agradable, sin embargo hay 35% con “casi siempre”, 10% “algunas veces” y 3% con “nunca”.

Pregunta 13: ¿Trabajar en equipo es importante en esta Organización?

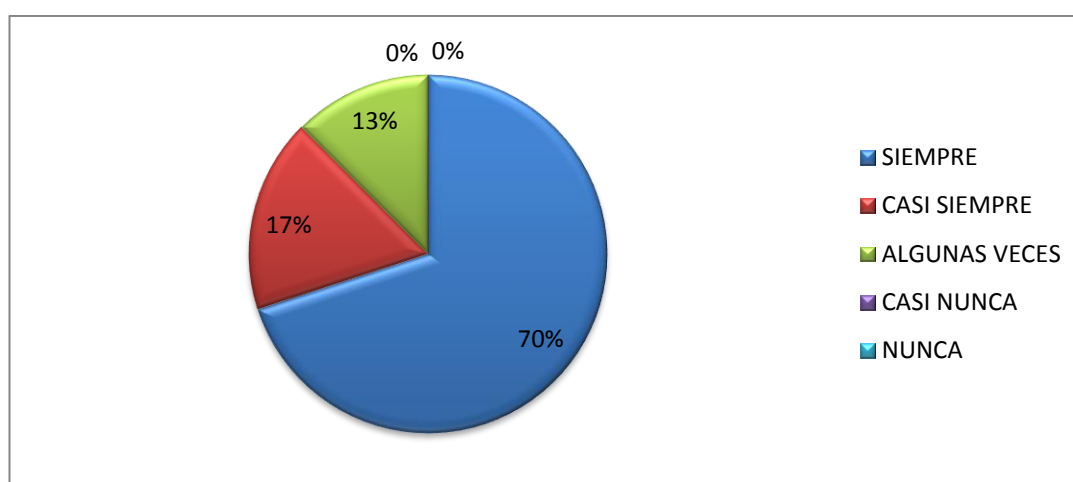


Figura 24. Gráfica de los resultados obtenidos en la 13ª pregunta.  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

El 70% respondió “siempre”, 17% “casi siempre” y 13% “algunas veces”, haciendo notar que en esta empresa sí realizan actividades en grupo, ante lo cual se deberá incluir a las demás personas a hacerlo.

Pregunta 14: ¿Conozco cuáles son los objetivos de la Organización?

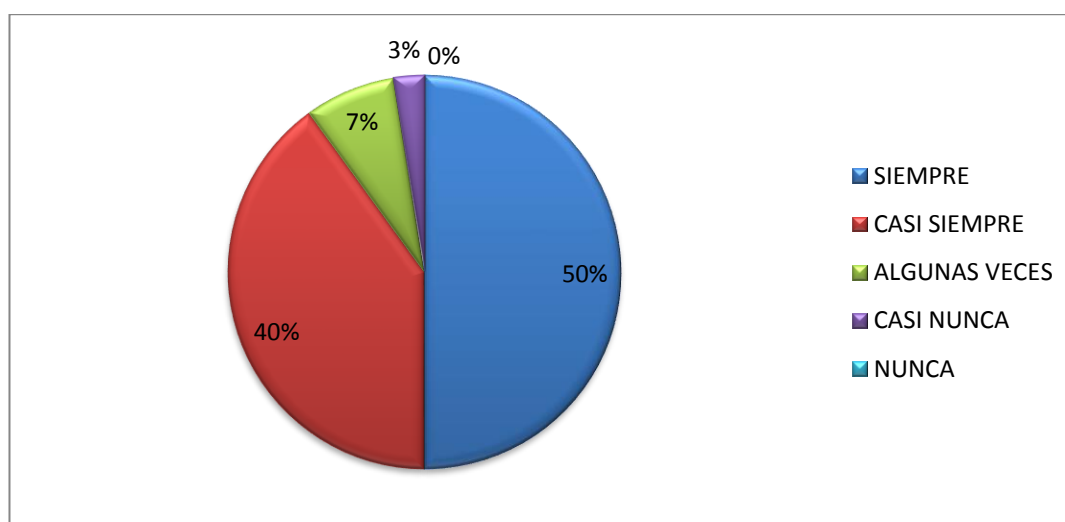


Figura 25. Gráfica de los resultados obtenidos en la 14ª pregunta.  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Un 50% respondió “siempre”, 40% “casi siempre”, 7% “algunas veces” y 3% “casi nunca”, lo cual indica que sí tienen un conocimiento de los objetivos pero es necesario reforzarlos para que sean conocidos por todos los colaboradores.

Pregunta 15: ¿Me siento parte importante del cumplimiento de objetivos planteados en la Organización?

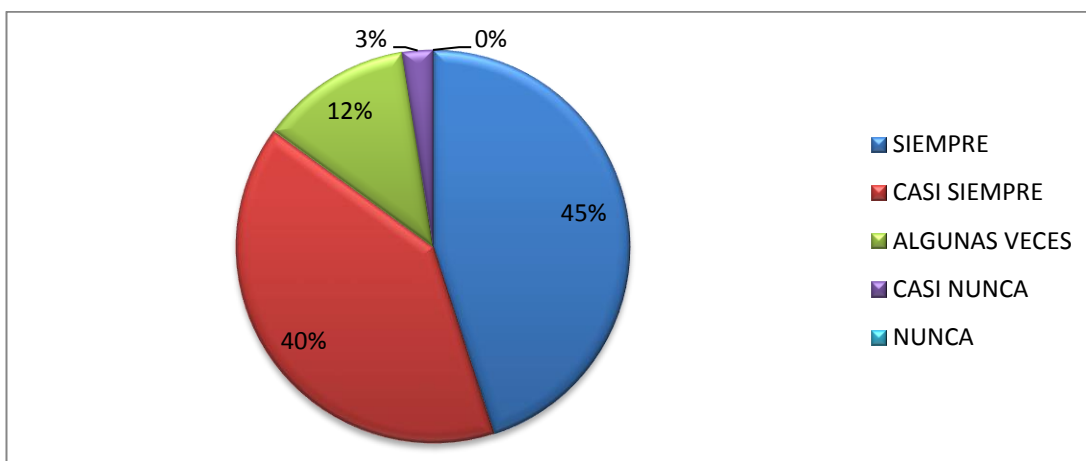


Figura 26. Gráfica de los resultados obtenidos en la 15ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Un 45% respondió “siempre”, 40% “casi siempre”, 12% “algunas veces”, y 3% “casi nunca”, indicando que si existe participación de los colaboradores en el cumplimiento de objetivos pero no se ha dado la oportunidad para todos.

Pregunta 16: ¿El trato en esta Organización se basa en el respeto?

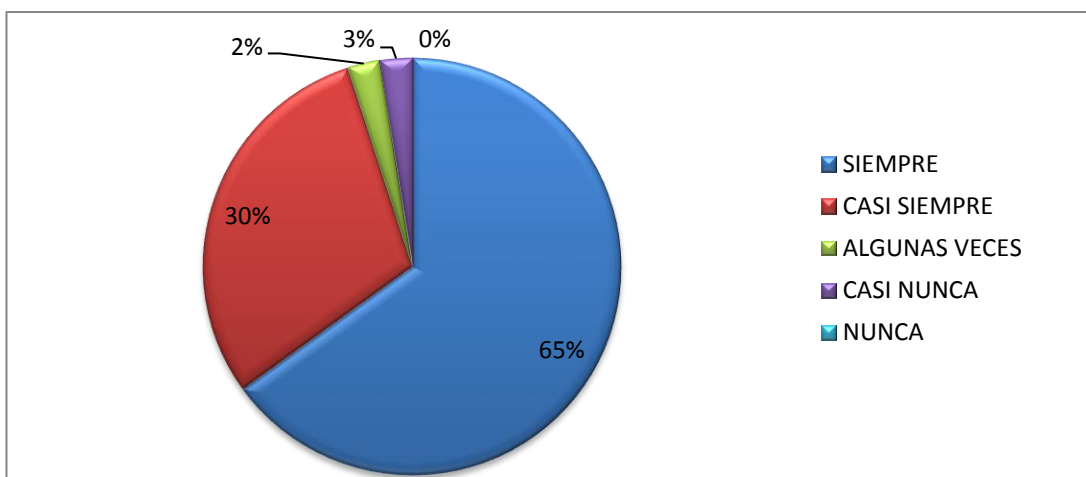


Figura 27. Gráfica de los resultados obtenidos en la 16ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Hace referencia al respeto que debe existir en el trato entre los colaboradores, el 65% de los colaboradores respondió “siempre” lo cual puede deberse a que el factor más importante en la empresa es el saludo y tienen un buen ejemplo por parte de los líderes, el 30% respondió “casi siempre”, 2% “algunas veces” y el 3% “nunca”.

## CUARTO FACTOR

- ❖ **Comunicación:** Los medios por los cuales se genera la comunicación en una empresa ayuda al empoderamiento de los colaboradores, como puede ser: monitores, revistas empresariales, comedores con la imagen corporativa, organización de eventos importantes, una adecuada inducción, etc. El plan de mejora buscará potenciar el uso de los medios de comunicación existentes e implementar nuevos. “Una acción comunicativa estratégica adecuada dentro de la organización logra imbuir a sus miembros de pensamiento táctico, y fortalece la cultura organizacional” (Fincowsky & Krieger, 2011, pág. 379).

Pregunta 17: ¿Mis superiores tienen apertura para escucharme?

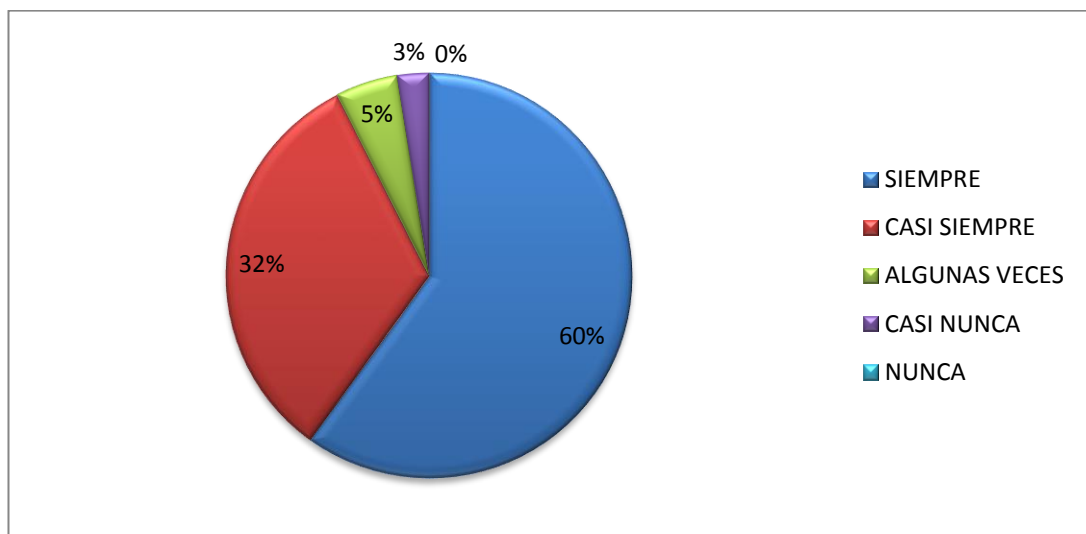


Figura 28. Gráfica de los resultados obtenidos en la 17ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

En el gráfico se puede observar que el 60% de encuestados respondieron “siempre” lo cual indica que en la empresa hay líderes que escuchan a sus subordinados, el 32% “casi siempre”, 5% “algunas veces” y 3% “casi nunca”.

Pregunta 18: ¿Mi jefe me comunica de forma clara los objetivos y responsabilidades de mi puesto de trabajo?

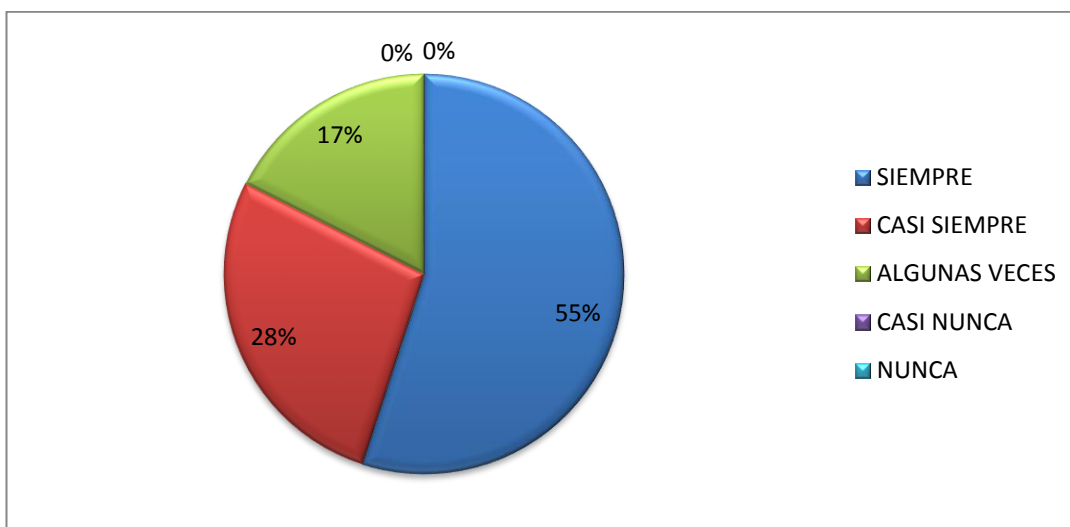


Figura 29. Gráfica de los resultados obtenidos en la 18ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Un 55% de encuestados respondieron “siempre”, 28% “casi siempre” y 17% “algunas veces”, indicando que no existe una comunicación generalizada con los jefes inmediatos.

Pregunta 19: ¿Existen medios de comunicación adecuados para intercambiar información entre los miembros de la Organización?

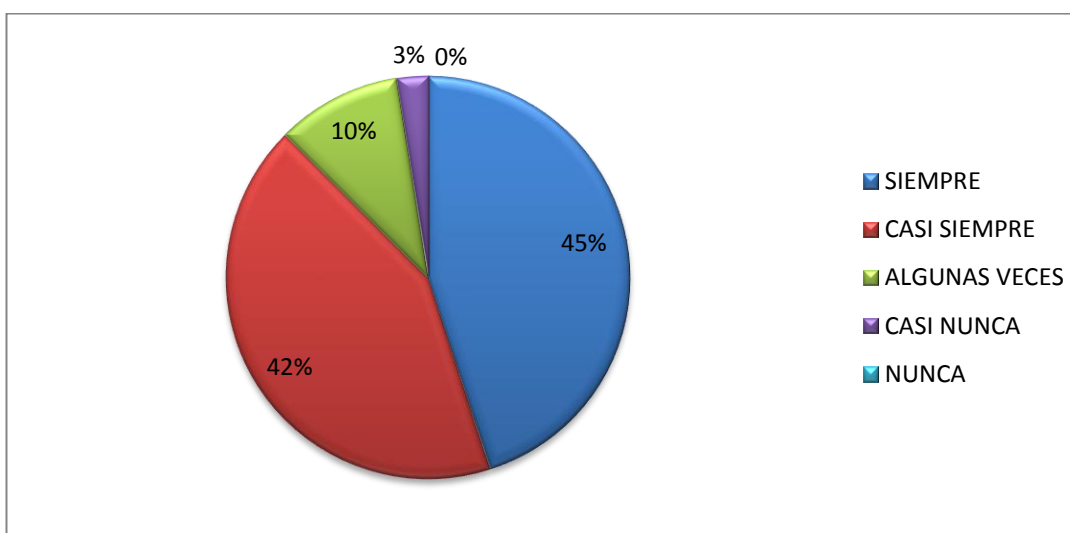


Figura 30. Gráfica de los resultados obtenidos en la 19ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Los canales por los cuales se transmite la información en una empresa son importantes para evitar malos entendidos, teniendo un porcentaje de 45 en “siempre”, un 42% en “casi siempre”, 10% “algunas veces” pudiendo generarse por el uso cotidiano de correo electrónico, sametime (chat), teléfono, video llamadas y comunicación directa sin embargo existe un 3% que menciona que “casi nunca” estos medios son adecuados para la transmisión y captación de información.

Pregunta 20: ¿Me gusta participar en los diferentes programas de la Organización (cumpleaños, navidad etc)?.

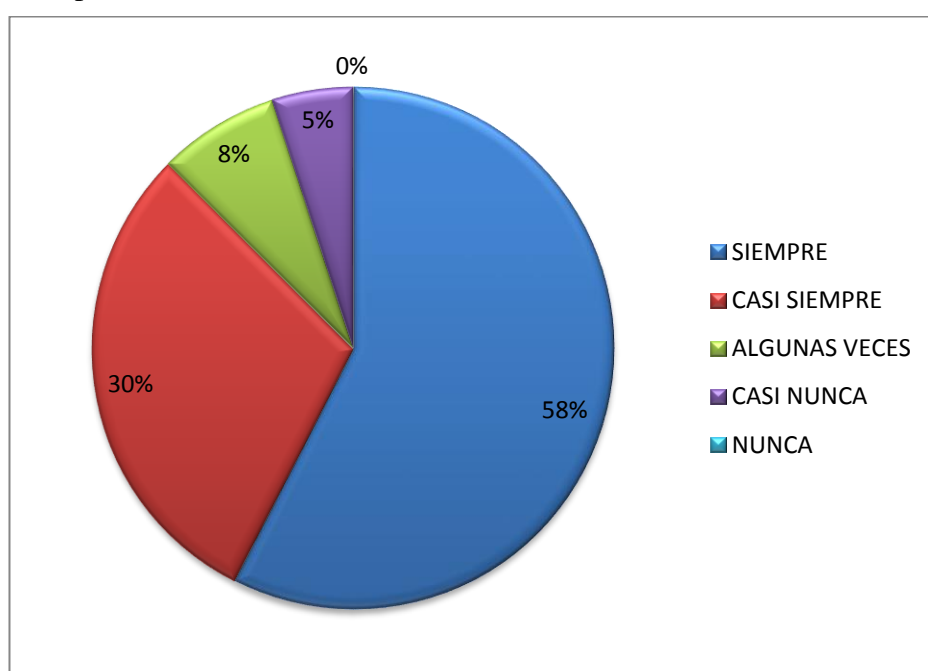


Figura 31. Gráfica de los resultados obtenidos en la 20ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

La organización de diversos programas que ayudan a la integración es importante en una empresa pero se debe contar con la participación de todo el personal, el 58% respondió que “siempre”, lo cual se puede hacer relación con la edad joven adulta que tienen la mayoría de personas, 30% “casi siempre”, 8% “algunas veces” y 5% “casi nunca”.



## QUINTO FACTOR

❖ **Condiciones de trabajo:** Se entiende como el ambiente en donde se desarrolla el trabajo, teniendo como el factor más importante a la salud de las personas tanto física como psicológica. En esta encuesta se consideró a la distribución del puesto de trabajo que influye directamente en el desempeño, y por otra parte a la prevención de riesgos en general.

Pregunta 21: ¿Me han informado acerca de la prevención de riesgos en el trabajo?

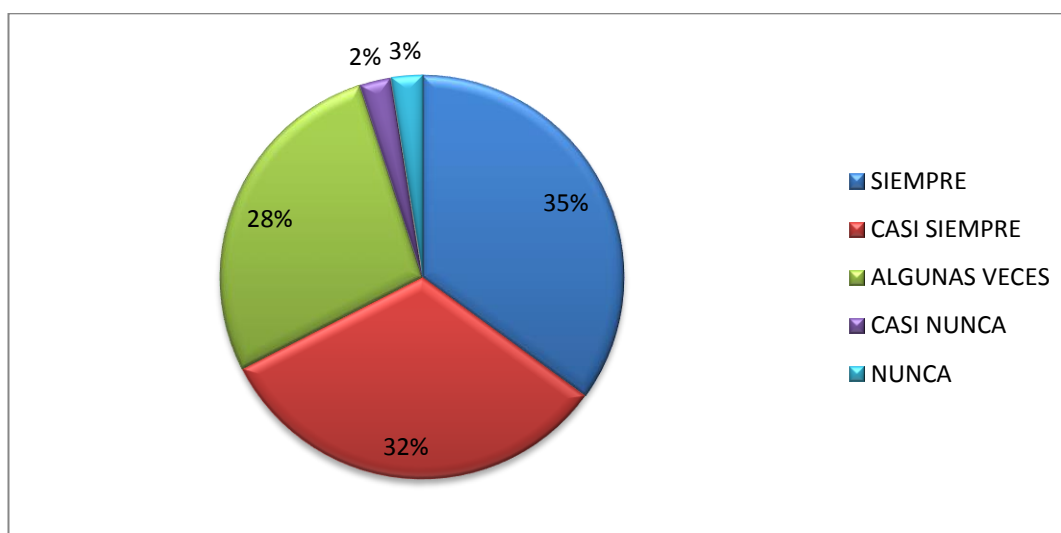


Figura 32. Gráfica de los resultados obtenidos en la 21ª pregunta  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

La prevención de riesgos en el trabajo es fundamental para evitar enfermedades laborales, un 35% respondió que sí han recibido una capacitación oportuna lo cual puede deberse a la existencia de EPP's, 32% "casi siempre", 28% "algunas veces", 2% "casi nunca" y 3% "nunca", indicando que es necesario el empoderamiento de una cultura en prevención de riesgos.

Pregunta 22: ¿Considero que mi puesto de trabajo tiene un espacio adecuado?

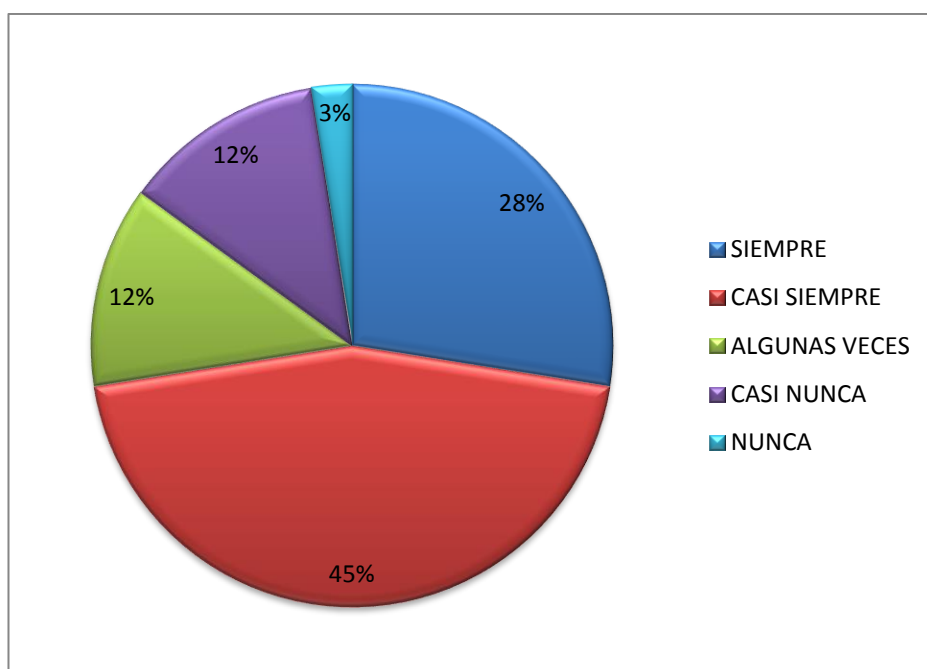


Figura 33. Gráfica de los resultados obtenidos en la 22ª pregunta.  
Elaborado por: Elena Méndez (2017)

Hace referencia a la ergonomía y amplitud de espacio físico que debe existir en un puesto de trabajo, el 28% respondió “siempre”, 45% “casi siempre”, 12% “algunas veces”, 12% “casi nunca” y 3% “nunca”. A este factor se le puede considerar como una oportunidad de mejora, enfocándose principalmente a la estructura física que tiene la empresa.

Con este análisis se pueden generar planes de acción para lograr un mayor fortalecimiento de los factores evaluados.

Tabla 4.  
Plan de Mejora

ASPECTOS EVALUADOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS PROPUESTAS PERIODO 2018											
			ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
<b>RECONOCIMIENTO</b>	Focus group semestrales con los Jefes de área, para dar a conocer modos de reconocimiento y el valor que genera en los colaboradores.	Jefe directo /Relaciones Humanas						x						x
	Realizar valoraciones de cargo anuales	Nómina												x
	Taller anual con jefes para saber identificar a un high potential, y planificar un plan de carrera	Jefe directo/ Desarrollo y Capacitación	x											
	Realizar un DNC semestral	Área de capacitación						x						
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA</b>	Realizar una corta inducción a los nuevos colaboradores, en donde se dé a conocer la historia, misión, visión, valores y objetivos pudiendo generar interés y compromiso.	Relaciones Humanas	x											
	Tapizar las mesas de la													

	cafetería con el logo de la empresa, adquirir individuales en donde se visualice la misión, visión y valores.	Marketing		x										
	Hacer un workshop anual con la temática de Visión, Misión, Valores y cumplimiento de objetivos.	Relaciones Humanas												x
	Casa abierta para colaboradores de la empresa y su familia en las oficinas.	Relaciones Humanas/ Marketing											x	
	Implementar por el día del padre y madre la visita de los hijos al lugar de trabajo para que conozcan su trabajo y su empresa.	Relaciones Humanas/ Marketing/ Trabajo Social					x	x						
<b>COOP. Y TRABAJO EN EQUIPO</b>	Premiar al área que ha cumplido con sus objetivos.	Compensación / Relaciones Humanas												x
	Teambuilding cada año	Relaciones Humanas/ Marketing												x
<b>COMUNICACIÓN</b>	Hacer concursos mensuales acerca de la información presentada	Área de Comunicación	x											

	en el monitor, con el fin de potencializar su uso.													
	Buscar información relevante de las actividades cumplidas por cada área y publicarla en el Comercio Organizacional.		x											
	Instalar la aplicación YAMMER en los celulares corporativos de todos los colaboradores de la región Andina, para que puedan tener una sincronía laboral instantánea.					x								
	Implementar un buzón en donde el personal pueda expresar sus dudas, quejas o sugerencias		x											
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	Realizar un estudio ergonómico de toda la oficina	Área de Seguridad y Salud Ocupacional / Capacitación					x							
	Capacitación en prevención de riesgos							x						
	Implementar la realización de pausas activas	Departamento							x					

	Una vez a la semana realizar una hora de bailoterapia.	Médico									x			
	Charlas nutricionales cada dos meses		x			x			x			x		
	Participación en carreras, u otros eventos deportivos.	Trabajo Social								x				

Nota: Se describen las sugerencias realizadas para fortalecer la Cultura y Compromiso Organizacional. Elaborador por: Elena Méndez. (2017)

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

El realizar este proyecto me permitió afianzarme más con el tema, verificar que cada empresa tiene su propia cultura, un sello que no se vuelve a repetir y que es primordial para el área de Talento Humano evaluarla, conocer qué porcentaje de sus colaboradores no la comparten o no han sido involucrados; a partir de esto generar planes de acción que permitan consolidar en las personas la satisfacción de trabajar en la empresa, teniendo colaboradores capaces de defender el nombre de la Compañía y que sientan a los objetivos organizacionales como propios.

Mi formación académica me hizo comprender la labor de un psicólogo en una empresa, en donde se debe considerar a la gente como el ente más importante, tomando en cuenta que su bienestar físico y psicológico es primordial; en el lugar en donde se realizó este proyecto tienen muy claro este aspecto, de hecho el área se denomina “Relaciones Humanas” teniendo como función principal el generar buenas relaciones entre colaboradores, planteando varias propuestas para que se cumpla este objetivo; debido a estos antecedentes se puede confiar en que el plan de acción sugerido se va a tomar en cuenta, e incluso van a dar apertura a otros proyectos que fomenten la acción principal del área.

Los resultados que se obtuvieron con este proyecto fueron la aplicación de la encuesta, tabulación y extracción de datos, presentación del informe de resultados y la creación de planes de acción para mejorar la cultura y compromiso organizacional, logrando cumplir con todos los objetivos planteados al inicio del proyecto que tenían relación con el diseño de la herramienta, aplicación, tabulación y presentación del

plan de mejora; pudiendo contar con el apoyo del Gerente de Relaciones Humanas para la creación de una gestión de cambio en la empresa.

Durante la realización del proyecto el único inconveniente que surgió es que no se pudo tomar la encuesta a todos al mismo tiempo, debido a los constantes viajes que tienen algunos colaboradores; ante lo cual se vio la manera de aprovechar su presencia y disponibilidad de tiempo en las oficinas para la aplicación de la herramienta.

La Compañía busca gente con propuestas innovadoras, el área de Relaciones Humanas contrata y retiene personas con ideas claras acerca de su desarrollo profesional, que tengan el potencial para ocupar cargos altos en este y otros países; al presentarles esta propuesta la mayoría tenía claro qué es “cultura organizacional” mostrando interés en participar en esta evaluación y por saber cuáles fueron los resultados obtenidos y el conocer o tener una idea clave del tema que se iba a evaluar permitió conseguir la mayor atención y predisposición de los colaboradores; ayudando a cumplir con los objetivos propuestos inicialmente en el proyecto:

### **Objetivo General**

Diagnosticar la Cultura y Compromiso Organizacional en una empresa comercializadora de neumáticos en la ciudad de Quito, con la finalidad de marcar una diferencia Organizacional y sentido de pertenencia por medio de la interiorización de su misión, visión y valores en la manera de pensar y actuar de los colaboradores.



## **Objetivos Específicos**

- Diseñar e implementar una herramienta de evaluación que permita diagnosticar la cultura y compromiso actual de la empresa, a través de la medición de factores acorde a las necesidades de la empresa para generar planes de acción adecuados.
- Identificar los factores que necesitan fortalecimiento mediante el análisis de los resultados obtenidos, para contribuir al fortalecimiento de la cultura y compromiso organizacional.
- Generar una propuesta de gestión de cambio en la Cultura y Compromiso Organizacional, acorde a las necesidades de la empresa a través del plan de mejora.

El impacto a nivel mental que se pudo evidenciar fue positivo porque permitió conocer la opinión de los colaboradores protegiendo su confidencialidad, dando a conocer aspectos que se deben mejorar y que gracias al apoyo de la Gerencia General se podrá llegar a aplicar, logrando tener colaboradores más satisfechos y con un empoderamiento que permita defender a la empresa en cualquier lugar donde se encuentren.

## **Conclusiones**

- La empresa en donde se ejecutó este proyecto es un lugar en el cual sus colaboradores son esenciales, y la introyección de su cultura corporativa es fundamental para que tengan confianza y deseo de desarrollarse dentro de la misma.
- El diagnosticar la Cultura y Compromiso Organizacional mediante una encuesta, permitió obtener una información clara y ordenada de su situación actual, ayudando a generar una interpretación cuantitativa y cualitativa.
- El realizar este proyecto teniendo una guía ayudó a mantener una secuencia, lo cual es primordial para llegar a un resultado final; y sobre todo aprender a realizar una investigación siendo de gran utilidad para el futuro.
- Los resultados obtenidos fueron claves para la generación de planes de mejora y fortalecimiento de la Cultura y Compromiso Organizacional, dando una sinergia de lo que se obtuvo y lo que se va a mejorar.
- La Cultura Organizacional es una característica principal de cada una de las empresas, por ello es importante conocer el nivel de aceptación que presentan los colaboradores para implementar estrategias que ayuden a introyectar la cultura en la vena de cada trabajador.
- Los líderes cumplen una función importante en la transmisión de la Cultura mediante el ejemplo, es por eso que el enfoque principal para lograr su fomento es trabajar con los líderes o jefes.
- La inserción de “Gestión de Cambio” en la empresa es de gran utilidad para la realización de futuros proyectos.

## **Recomendaciones**

- Realizar una evaluación de la situación actual de la Cultura Organizacional cada año, actualizando la herramienta de evaluación lo cual permitirá seguir mejorando propuestas que aumenten el compromiso hacia la empresa.
- Habilitar un sistema para que los colaboradores puedan responder la encuesta on –line, permitiendo la participación de todas las sucursales a nivel nacional y de la región Andina.
- Mejorar los factores menos favorables con una planificación a mediano y largo plazo, motivando la participación de todos los colaboradores en acciones que aumenten su sentido de pertenencia hacia la Organización.
- Identificar cada año el tipo de generaciones que están presentes en la empresa, como una ayuda para fomentar su Compromiso y el planteamiento de estrategias.
- Crear una cultura de Gestión de Cambio para disminuir resistencias ante el planteamiento de nuevos procesos.
- Aumentar el apoyo por parte de la Gerencia General al área de Relaciones Humanas y a los demás departamentos para que se pueda emprender una Gestión de Cambio y se fomente el desarrollo organizacional.

## Referencias

- Aguilar, M., Pereyra, L., & Alcazar, R. (2003). *Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/clima-cultura-desarrollo-y-cambio-organizacional/>
- Barragán, J., Castillo, P., Villalpando, P., & Guerra, P. (2009). *Estrategia de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales*. Obtenido de Innovaciones de Negocios, 6 (1), 34- 43:  
[http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/6.1/A3.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/6.1/A3.pdf)
- Capital Humano. (2013). *Al momento existen 4 generaciones compartiendo el mundo laboral en México*. Recuperado el 13 de noviembre de 2017, de <http://imef.org.mx/Descargascomites/CapitalHumano/2013/sept2013ch.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2da.ed.). México: McGraw – Hill.
- Chirinos, N. (2009). *Características generacionales y los valores*. Recuperado el 13 de noviembre de 2017, de Observatorio Laboral Revista Venezolana. 2(4), 133-153: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv2n4/art6.pdf>
- Clavería, A. (2009). *Recursos Humanos: La importancia de reconocer a los empleados*. Recuperado el 3 de noviembre de 2017, de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-reconocer-los-empleados>
- Fincowsky, F., & Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional- Enfoque para América Latina*. (1era.ed.). México: Pearson Educación.

González, R. (2011). *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: El caso de una entidad financiera de la ciudad de resistencia. 1* (5). 67 – 93.

Recuperado el 18 de noviembre de 2017, de

[http://www.palermo.edu/economicas/PDF\\_2011/PBR5/5\\_Business04.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/PDF_2011/PBR5/5_Business04.pdf)

Grande, I., & Abascal, E. (2005). *Análisis de encuestas. (1era.ed.)*. Madrid: ESIC .

Hitpass, B. (2017). *Fundamentos y conceptos de implementación*. Recuperado el 29

de octubre de 2017, de Chile: Universidad Técnica Federico Santa María:

<https://books.google.com.co/books?id=Dm4MGAY5vMC&pg=PA137&dq=dife%20rencia%20entre%20cultura%20y%20clima%20organizacional&hl=es419&sa=X&ei=O39kU%20qKgOpLk8gSMq4FA&ved=0CEMQ6AEwBA#v=onepage&q=diferencia%20en%20tre%20cultura%20y%20clima%20organizacional&f=f>

Hofstede, G. (2015). *Culturas y Organizaciones – El software mental*. Recuperado el 9 de diciembre de 2017, de Seryactuar:

<https://seryactuar.files.wordpress.com/2015/08/3-culturas-y-organizaciones-hofstede.pdf>

Marketing Integra IT. (Productor). (2016). “*Modelo ADKAR*” [video]. México.

Recuperado el 29 de diciembre de 2017, de

<https://www.integrait.com.mx/global/modelo-adkar/>

Muñoz, P. (2014). *El sentido de pertenencia como estrategia organizacional para el aporte de los objetivos de la empresa. (Trabajo de grado inédito)*. .

Recuperado el 25 de diciembre de 2017. Recuperado el 25 de diciembre de 2017, de Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Colombia:

<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11663/1/Ensayo%20Final%20Paola%20Mu%C3%B1oz.pdf>


Nielsen. (2015). *Estilos de vida generacionales*. Recuperado el 18 de noviembre de 2017, de <https://www.nielsen.com/content/dam/nielsenglobal/latam/docs/reports/2016/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (13ra.ed). México: Pearson Educación.

Rocha, M. B. (2004). *Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, Membresía y Lealtad*. Recuperado el 21 de octubre de 2017, de Ajayu Órgano de difusión científica del departamento de Psicología UCBSP, 2 (1), 1-7: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rap/v2n1/v2n1a8.pdf>

## Anexos

### Anexo 1. Tríptico

<p><b>¿QUÉ SE VA A HACER CON LOS RESULTADOS?</b></p> <p>Mediante <u>Focus Group</u> plantear y responder:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué se está haciendo bien?</li><li>• ¿Qué dejar de hacer?</li><li>• ¿Qué se puede implementar?</li></ul> <p>Proponer Planes de Acción a través de los Subsistemas de Talento Humano.</p>	<p><b>COMPROMISO Y CULTURA ORGANIZACIONAL</b> 2017-2018</p>	<p><b>CULTURA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b></p>  <p><b>“Es un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una Organización de los demás”. (Robbins, S. &amp; Judge, T. 2009, p. 551).</b></p>
---	---	--

Nota: Parte Frontal del tríptico

Elaborador por: Elena Méndez. (2017).

### ¿Para qué nos sirve?

\*Diferenciar a una Organización de otras

\*Ayuda a crear sentido de pertenencia o identidad en los colaboradores.

\*Fomenta el compromiso con la empresa.



### ¿En dónde podemos observar la Cultura?

- ⇒ HISTORIA (CÓMO NACIÓ LA COMPAÑÍA)
- ⇒ RITUALES (QUÉ ACTIVIDADES SE REALIZAN CON FRECUENCIA)
- ⇒ SÍMBOLOS MATERIALES (BENEFICIOS, DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA)
- ⇒ LENGUAJE (LA TERMINOLOGÍA QUE SE UTILIZA PARA DENOMINAR DISTINTOS PRODUCTOS O PROCESOS)

### ¿Qué se desea evaluar?

La manera en que los Miembros de la Organización ven a su lugar de Trabajo.



### ¿Cómo se va a evaluar?

Mediante una encuesta.

Nota: Parte interna del tríptico

Elaborado por: Elena Méndez. (2017)